



Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional

Competencias de liderazgo en procesos de cambio organizacional
Caso: Operadora petrolera verticalmente integrada de la Faja del Orinoco

*Trabajo Especial de Grado presentado para optar
al Título de Especialista en Comunicación Organizacional*

Autora: Yoly Bravo Rondón
Tutor: Alfredo Gorrochotegui Martell

Caracas, 04 de febrero de 2009

*A mi única hija... Daniela Valentina,
que cada día me motivó a
seguir adelante en esta nueva etapa profesional
y supo entender,
a pesar de su corta edad,
mis ausencias los lunes y miércoles
durante estos 18
meses.*

Principalmente a Dios... sin su luz no podría avanzar.

A mi familia...sin palabras.

*A Alfredo Gorrochotegui...por su visión académica
y conocimiento profundo de liderazgo.*

A los entrevistados...sin ellos no habría investigación.

*Y a todos aquellos que con su ayuda desinteresada
y palabras de estímulo... colaboraron
en la culminación de este trabajo especial de grado.*

Resumen

En este Trabajo Especial de Grado se persigue identificar las características de liderazgo basado en el modelo de competencias de Pablo Cardona y García-Lombardía, que deben estar presentes en un proceso de cambio organizacional, específicamente, en la migración de una asociación estratégica hacia una empresa mixta de la Faja del Orinoco, derivada del proceso “*Plena Soberanía Petrolera*” durante 2007, dirigido por el gobierno del presidente de la República Bolivariana de Venezuela, Hugo Chávez Frías.

Mediante esta investigación, el caso de estudio resultó que no hubo un liderazgo desde dentro de la empresa en cuestión. Al verificar la ausencia de las competencias de liderazgo de los citados autores, el trabajo está enfocado a analizar la situación y a sugerir un perfil de liderazgo para facilitar el proceso de cambio.

Palabras clave

Competencias de liderazgo, comunicación, visión de negocio, cambio organizacional, conflicto.

Índice

Introducción	6
Capítulo 1. El problema de investigación	8
Capítulo 2. Marco teórico	10
2.1. El mundo organizacional de hoy	10
2.2. Teorías de liderazgo	21
2.3. Liderazgo basado en competencias	26
Capítulo 3. El contexto	31
Capítulo 4. La metodología	33
4.1. La entrevista semiestructurada	33
4.2. Entrevistados	33
4.3. Guión de entrevista	34
Capítulo 5. Resultados de la investigación	36
5.1. Análisis de los resultados de las entrevistas	36
5.2. Sugerencia de perfil de liderazgo para facilitar un proceso de cambio organizacional	44
Conclusiones	49
Referencias bibliográficas	51
Anexos	53

Introducción

El tópico que hoy nos ocupa es fascinante y forma parte fundamental en el mundo de las organizaciones contemporáneas. Se trata del liderazgo, pero no sólo del liderazgo como tal; sino del rol que cumple éste en los procesos de cambio organizacional, llámese, fusión, transformación, quiebra, integración, migración en la industria petrolera venezolana.

Muchos han sido los autores que han investigado y escrito sobre las habilidades y competencias que debe tener un líder en los procesos de cambio, sin embargo, no encontramos un trabajo puntual referido a las características que debe tener el liderazgo para manejar los cambios organizacionales en la mencionada industria.

Para identificar estas competencias de liderazgo nos basaremos en las descritas por Pablo Cardona y Pilar García-Lombardía (2005), en su libro *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*, aplicadas en tres dimensiones distintas: negocio, interpersonal y personal.

Para estos autores las competencias son aquellos comportamientos observables y habituales que conducen al éxito en el desempeño de una función o tarea.

El primer capítulo plantea el problema de la investigación, en el segundo daremos un vistazo sobre la situación de las organizaciones en la actualidad, la evolución de las teorías del liderazgo y las 25 competencias de liderazgo de Pablo Cardona y García-Lombardía.

También se describirá el contexto en el cual se desarrolló el tema de investigación y la metodología utilizada.

Posteriormente, hacemos un análisis de los resultados de las entrevistas en el cual identificamos las competencias que hicieron falta en este proceso de transición. Con base a esta investigación y las competencias de los citados autores, proponemos un perfil de liderazgo para facilitar un cambio organizacional en la industria petrolera venezolana.

Capítulo 1. El problema de investigación

1.1. Planteamiento del problema

¿Cuáles son las competencias que deben tener los líderes para facilitar los procesos de nacionalización de las asociaciones estratégicas que migraron a empresas mixtas en Venezuela durante 2007?

1.2. Objetivos

Objetivo general

Identificar las competencias necesarias en un líder para facilitar el proceso de nacionalización de las asociaciones estratégicas en el marco del proceso “*Plena Soberanía Petrolera*” dirigido por el gobierno del presidente de la República Bolivariana de Venezuela, Hugo Chávez Frías.

Objetivos específicos

- a. Identificar cuáles son las principales competencias que debe tener un líder para manejar cambios organizacionales, en la operadora petrolera verticalmente integrada de la Faja del Orinoco.
- b. Recomendar un perfil de liderazgo para manejar procesos de cambio, específicamente, en la operadora petrolera verticalmente integrada de la Faja del Orinoco.

1.3. Justificación

Estamos inmersos en un entorno dinámico, en donde lo único permanente es el cambio. En ese sentido, considero que con esta investigación podría sensibilizar a los posibles líderes de estas empresas a que los procesos de cambios organizacionales deben manejarse con unas competencias

específicas que contribuyan a facilitar el desenvolvimiento de estas situaciones.

Por lo general, la comunicación estratégica y el manejo eficiente de los recursos humanos son dos elementos muy descuidados en estos procesos, es responsabilidad del liderazgo garantizar que los cambios sean realizados teniendo como norte estas dos banderas fundamentales de una organización.

Capítulo 2. Marco teórico

2.1. El mundo organizacional de hoy

2.1.1. Situación actual de las empresas

“Lo único permanente es el cambio”, célebre frase, acuñada por Heráclito, 500 años antes de Cristo. Sin embargo, y con el transcurrir del tiempo, no ha perdido vigencia, sino que más bien ha cobrado fuerza.

Así como de antigua es la frase anterior, el tema del cambio organizacional también lo es. Las empresas se han visto impactadas durante mucho tiempo por lo cambiante del entorno así como por el paso avasallante de la tecnología. Con relación a este tema, Galpin (2005) señala:

Las fusiones de los ochenta, el *downsizing* (reducción de la plantilla) y las reestructuraciones de los primeros noventa y la locura de los procesos de reingeniería en las empresas de hoy –acompañados de los increíbles progresos de tecnología de la información- han catapultado al cambio a la primera línea de la conciencia empresarial. (p. 11)

Los cambios que afectan a las organizaciones se originan desde distintas fuentes, pueden ser sociales, económicas o políticas. Según Galpin (2005) los cambios de naturaleza social están relacionados con los valores, las costumbres y los niveles económicos de los ciudadanos que constituyen los clientes finales de gran parte de los productos y servicios de la empresa y que son también los empleados y directivos de las organizaciones.

Mientras que los cambios sociales generan transformaciones políticas, que se traducen en nuevas normativas, leyes y disposiciones que configuran un entorno jurídico social distinto, lo que permite la desregulación por parte de los estados en varios ámbitos de la actividad económica. Esto facilita la aparición de otros productos en nuevos mercados, lo que se ha venido a

llamar la globalización o internalización de los mercados y servicios que han permitido opciones empresariales impensables.

La tecnología es un elemento clave en estos procesos de cambio en las organizaciones, pues cada día son mejores, eficientes y fiables; representan una ventaja competitiva.

La unión de estos elementos se evidencia en un entorno más complejo, cambiante, dinámico, en el que un producto o servicio se vuelve obsoleto rápidamente, aunque cualquier idea puede llevarse fácilmente a la práctica, debido a que existen menos barreras y limitaciones.

Ante esta realidad que forma parte del contexto y determina el mercado, los clientes, los competidores, y hasta los trabajadores; las empresas deben responder adecuadamente. Muchas de ellas, según Galpin (2005), permanecerán estáticas sin tomar en cuenta lo que pasa en su entorno, otras responderán a cambios puntuales con tácticas específicas o se anticiparán, adaptándose a posibles consecuencias antes de que se produzcan. Y otras que promoverán cambios en sus parcelas de trabajo y no sólo se anticiparán sino que crearán nuevas situaciones.

En ese sentido, se hace necesario diseñar sistemas de apoyo que contribuyan a mejorar la capacidad de respuesta a las demandas del entorno, siendo una de las estrategias el desarrollo del capital humano, en especial, de los líderes con miras a mejorar su competitividad.

2.1.2. Desafíos de las empresas de hoy

Todas las empresas, sean grandes o pequeñas, si desean ser exitosas, deben competir de manera directa o indirecta en el mercado global y operar a la par que sus similares a escala mundial.

El nivel de las mejores organizaciones viene dado por las siguientes variables: innovaciones comunicacionales, adelantos en ciencia y tecnología, así como en el aprendizaje, como señala (Krygier, 1996).

Sin embargo, y es preciso hacer la acotación, que este espíritu competitivo se complica por el incremento de la población y el consumo que presionan sobre los recursos finitos. En ese sentido, el autor indica tres desafíos fundamentales: el demográfico, el de la globalización y el tecnológico.

En el primer reto, este autor enumera una serie de cambios trascendentales en la composición demográfica del mundo que afecta el desarrollo regular de las organizaciones, como por ejemplo:

El crecimiento de las minorías en los Estados Unidos de América, el envejecimiento de la población en los países desarrollados, el surgimiento de una clase media de 200 millones de personas en la India, el futuro poder de compra del mercado chino, el desempleo en Europa, el incremento de la población trabajadora femenina en el mundo.

Según el reporte de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas, (citado por Krygier, 1996):

Desde 1950 y hasta 1992, el ingreso mundial se multiplicó casi seis veces y el ingreso *per capita* se multiplicó más de tres veces. Pero este ingreso no está distribuido en forma equitativa. Más del 75% de la población vive en países en vías de desarrollo, pero tiene sólo el 16% del ingreso mundial. La distribución es regresiva. Las mujeres todavía constituyen el 70% de los pobres del mundo. Entre 1970 y 1994, el número de refugiados se multiplicó por nueve, de 3 a 27 millones.

Esta serie de factores, entre otros, son tendencias relevantes que nos están llevando a nuevas realidades.

Con respecto a la globalización, el autor señala que desde finales del siglo pasado, la sociedad mundial está enfrentando los efectos de la misma y la segmentación en todas las áreas. En este sentido, los productos y servicios no tienen nacionalidad, no hay fronteras geográficas y políticas. Los bienes y servicios se producen y distribuyen con la participación de muchos, se hacen en todas partes y en ninguna en particular. Las economías nacionales se están transformando en transnacionales. Según señala Krygier (1996), el comercio internacional alcanzó en 1995 la cifra de seis trillones de dólares americanos.

El autor citado enumera cinco nuevas realidades que están más allá del control de las empresas y hasta de los gobiernos: el surgimiento de una *economía tripolar*, el cambio de *ubicación* de la producción industrial, la *mega competencia* de todos contra todos, la importancia y concentración de las *regiones* en la economía, así como las nuevas bases de *consumo* de productos y servicios en Asia, por el crecimiento de una población con alto poder adquisitivo y por las necesidades de su desarrollo.

Este ambiente económico mundial promete grandes oportunidades de cambios para el futuro, optimizarlo es el gran desafío para los gobiernos y los empresarios de hoy.

Por último, en lo tecnológico, el mencionado autor expresa que las nuevas tecnologías y las estrategias gerenciales están transformando los negocios y los mercados, los productos y servicios, la estructura y objetivos de la empresa, la dinámica de la competencia y las reglas del éxito.

En esta nueva economía los activos más importantes son el conocimiento y la información disponible para el empresario, que le sirvan para generar nuevas ideas, distintas y atrevidas, e implementar acciones que lo ayuden a crear e innovar, más rápidamente, productos y servicios mejores, más económicos y con un mayor rendimiento.

Las organizaciones están cambiando a una estructura global sin fronteras, basada en personas con poder, inteligentes, con conocimientos, motivadas, autodidactas, emprendedoras, que interactúan en redes en la creación de valor e integran toda la cadena económica.

En tiempos pasados bastaba con la habilidad gerencial, sin embargo, en la actualidad se requiere de *empresarios-líderes* que entiendan los basamentos del comportamiento organizacional para responder con éxito a los retos del siglo XXI.

2.1.3. Comportamiento en las organizaciones

Comprender el comportamiento organizacional nunca había sido tan importante para los administradores y líderes como hasta este momento. Al respecto señala Robbins (2004):

Por ejemplo, el empleado promedio se hace más viejo, hay en la fuerza laboral cada vez más mujeres y no blancos, los recortes de las empresas y el recurso intenso de trabajadores eventuales rompen los vínculos de lealtad que siempre habían ligado a los empleados con sus patrones; y la competencia mundial exige que los empleados sean más flexibles y aprendan a enfrentar cambios acelerados (p.14).

El autor define el comportamiento organizacional como un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar ese conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

Esta área de trabajo guarda relación con el estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de la empresa. El citado autor señala que existe un acuerdo en que el comportamiento organizacional incluye como temas centrales la motivación, la actitud y autoridad del líder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupo y sus procesos, el aprendizaje, desarrollo y percepción de las actitudes, los procesos de cambio, el conflicto, el diseño y el estrés del trabajo.

También es cierto que los administradores y los líderes tienen muchos retos y oportunidades, que son necesarios aplicar pues forman parte del comportamiento organizacional.

En este punto, volvemos nuevamente a la *globalización*. Esta característica propia del mundo organizacional de hoy, afecta por lo menos de dos maneras las habilidades interpersonales de los administradores de hoy, dirigiendo una fuerza laboral en otro país distinto al de nacimiento, en el cual debe poner a prueba su capacidad para que su gestión sea eficaz o, simplemente, en su misma nación, pero con subordinados o colegas que se han formado en culturas diferentes; por lo tanto este líder debe entender su cultura y aprender a adaptar su estilo gerencial.

La diversidad de la fuerza laboral es uno de los retos más difíciles que enfrentan las organizaciones de hoy en día. Las empresas deben adaptarse a la composición heterogénea de su recurso humano, la cual viene dada por los siguientes términos: género (las mujeres cada día ocupan más cargos gerenciales), raza (los gerentes de Canadá y Australia se están ajustando a los grandes influjos de trabajadores asiáticos), etnicidad; sin pasar por alto a

los discapacitados físicamente, los homosexuales y ancianos. (Robbins, 2004).

Es importante destacar que si ésta diversidad es administrada de manera positiva, incrementa la creatividad y la innovación en las organizaciones, así como también optimiza la toma de decisiones al proporcionar diferentes perspectivas sobre los asuntos clave de las empresas.

La gran mayoría de los gerentes a escala mundial han tenido que mejorar la productividad de las empresas, así como la calidad de los servicios y/o productos que ofrecen. Para ello han puesto en práctica, programas tales como el de calidad total y la reingeniería, los cuales requieren del compromiso de los empleados.

El autor también considera que uno de los desafíos que enfrenta el mundo organizacional de hoy tiene que ver con la respuesta que éste ofrezca a la escasez de mano de obra.

El comportamiento organizacional puede contribuir a optimizar el desempeño de la empresa, adiestrando a los administradores en la relación que existe entre las actitudes y conductas de los empleados y la satisfacción de los clientes.

Robbins (2004) indica que los gerentes en la actualidad conceden a los empleados todo el control de su trabajo. En ese sentido, los administradores están facultando a los subordinados a cargo de sus responsabilidades, con lo que los primeros están aprendiendo a dar el control y los segundos a asumir sus compromisos. Esta manera de gerenciar está cambiando los estilos de

liderazgo, las relaciones de poder, la manera de diseñar el trabajo y, finalmente, la estructura de las organizaciones.

Los colaboradores deben aprender a enfrentar la temporalidad de los cambios con flexibilidad, espontaneidad y previsibilidad, pues las transformaciones son constantes. En ese sentido, el estudio del comportamiento organizacional suministra herramientas que ayudan a entender mejor el mundo laboral en continuos cambios, a superar la resistencia al cambio y a mejorar para crear una cultura organizacional que prospere en el entorno dinámico.

Por su parte, las organizaciones que no fomenten la innovación ni dominen el arte de cambiar se pondrán en peligro de extinción. Tanto es así que las vencedoras siempre serán las empresas que mantengan la flexibilidad, optimicen permanentemente su calidad, pero que además venzan a sus competidores con servicios y productos novedosos.

En ese sentido, el comportamiento organizacional ofrece una variedad de ideas que pueden ayudar a los administradores en la tarea de estimular la creatividad de sus empleados y su tolerancia al cambio.

El autor también señala que los empleados de hoy se quejan que la línea entre el tiempo de trabajo y el tiempo libre es escasa, lo cual genera conflictos personales y estrés. En ese sentido, es importante que las empresas estén conscientes de esta realidad, pues de lo contrario se les hará más difícil atraer y retener a los colaboradores más capaces y motivados.

2.1.4. El cambio organizacional

De acuerdo con Reyes y Velásquez (2007) cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Según los autores, los cambios se originan por la interacción de fuerzas, éstas se clasifican en:

Internas: son aquellas que provienen desde dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, entre otras.

Externas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Por su parte, Robbins (2004) resume en seis, las fuentes de resistencia organizacional al cambio: *inercia estructural* la cual actúa como una balanza para mantener la estabilidad; *enfoque limitado en el cambio*, no se pueden hacer transformaciones en un sistema sin modificar simultáneamente la estructura de la organización; *inercia de los grupos* si los individuos quieren cambiar su actitud, pero las normas del grupo podrían presionarlo para modificar su decisión.

Los cambios en los patrones organizacionales *amenazarían la experiencia* de los grupos especializados; así como cualquier redistribución de la autoridad podría *amenazar a las relaciones establecidas de poder* y aquellos grupos que controlan en la organización los recursos ven el cambio como una *amenaza que pueden afectar sus futuras distribuciones*.

De la misma manera el autor enumera seis tácticas para superar las barreras que imponen los cambios:

Educación y comunicación: este efecto puede reducirse si con la comunicación se le hace notar a los empleados cuál es la lógica del cambio y si las relaciones gerencia-empleado se basan en la confianza y en la credibilidad mutua.

Participación: es altamente probable que los empleados que son partícipes del cambio se hagan resistentes, más bien su contribución sería significativa, se comprometería e incrementaría la calidad de la decisión del cambio. “Sin embargo, aparte de estas ventajas hay aspectos negativos: La posibilidad de que la solución sea mala y el gran consumo de tiempo”.

Facilitación y apoyo: si los que propician el cambio ofrecen apoyo dan entrenamiento de nuevas habilidades podrán reducir estas barreras y facilitar los ajustes. Esta táctica también consume tiempo, es onerosa y su aplicación no ofrece seguridad de éxito alguna.

Negociación: esta es una de las técnicas más utilizadas en los procesos de cambio y consiste simplemente en intercambiar algo de valor para disminuir la resistencia. Se negocia un paquete específico de recompensas que cumpla con las necesidades del individuo. Con esta se corre el riesgo de que

si el agente de cambio negocia con sólo una parte para someter su resistencia, se abre la posibilidad de que otros con poder lo intimiden.

Manipulación y cooptación: la primera se refiere a los intentos de disimulados de influir, distorsionar los hechos para hacerlos más atractivos y crear falsos rumores para que los empleados acepten el cambio. Y la segunda se refiere al “soborno” que se les da a los líderes de grupo ofreciéndoles un papel clave en la decisión de cambio pero no para tomar en cuenta su opinión sino para conseguir su apoyo. El peligro que corren los agentes de cambio se verá reflejado en una falta de credibilidad, la cual puede ser nula.

Coerción: es la aplicación de amenazas directas hacia los resistentes al cambio: transferencia, pérdida de ascenso, evaluaciones negativas de desempeño o una carta pobre de recomendación. Los pros y los contras de esta táctica son similares a los que enfrentan la manipulación y la cooptación.

Esta es la realidad de las empresas del mundo hoy: cambiante, dinámico y globalizado e impactado por un entorno social, político y económico; al cual debemos responder con estrategias adecuadas y con una preparación de un liderazgo competitivo que maneje estos procesos de cambio asertivamente.

2.2. Teorías de liderazgo

2.2.1. Liderazgo

Comencemos por definir la palabra liderazgo: "actividad de influenciar (sic) a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo". (Portal de Relaciones Públicas, 2001).

John P. Kotter (1988) señala que el liderazgo se caracteriza por:

1° Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.

2° Lograr un "*network*" cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

Por su parte, Gorrochotegui (2007) señala que el liderazgo es hoy más que una posición, una forma de "ser" que es capaz de promover el trabajo en equipo y el alineamiento con una misión y visión organizacional. El liderazgo es ser ejemplo, es conocer el negocio, es saber delegar y es tener capacidad para la autocrítica y el aprendizaje continuo.

2.2.2. Evolución de liderazgo

El liderazgo ha evolucionado conforme las teorías que lo sustentan han desarrollado su relación con la condición humana y su manera de ver, percibir y entender a las organizaciones como un conglomerado de personas.

En ese sentido y tomando como referencia a Cardona y García-Lombardía (2005), las teorías del liderazgo han pasado de la *organización jerárquica*, en la cual destaca la dirección por tareas y los estímulos externos, a la

organización profesional que pone énfasis en la dirección por objetivos y distinción de motivaciones más profundas; hasta llegar a la *organización competente* que enfatiza la dirección por competencias reconociendo la existencia de motivaciones trascendentes. Luego de estas consideraciones, hagamos un recorrido histórico de las teorías de liderazgo.

2.2.3. Liderazgo por rasgos de personalidad

Es considerada por Cardona y García-Lombardía (2005) una de las primeras aproximaciones al tema durante la primera mitad del siglo XX. Los estudios se dirigían a analizar los rasgos de personalidad de grandes personajes de la historia y su entorno económico y social para hallar el grupo de cualidades que le eran comunes.

Este basamento fue cuestionado más adelante por Stogdill (Citado por Cardona y García-Lombardía, 2005) al sugerir que no existía un conjunto consistente de características que permitiera diferenciar a los líderes de quienes no lo son. Se pensaba que esas actitudes estaban relacionadas con la masculinidad, la inteligencia, el dominio, la energía, entre otros.

Más adelante, los estudios sobre liderazgo tomaron otros campos de investigación, los cuales buscaban analizar el comportamiento y actitudes de los líderes en variados contextos.

En el marco de la teoría de la contingencia, los estilos de liderazgo se orientan hacia dos estilos: a la tarea y a las relaciones interpersonales. La primera tiene sus orígenes en las primeras teorías de la dirección, a principios del siglo XX, en la cual destaca que es el líder quien asume la responsabilidad de las decisiones y dirige a los subordinados. Lo esencial del

segundo estilo está relacionado con el uso óptimo que se le da al recurso humano en la empresa mediante la participación.

Esta teoría destaca por las tres dimensiones fundamentales en las cuales se cataloga un líder: su posición de poder, el grado de estructuración de las tareas y su relación con los subordinados. La combinación de estos factores mide el tipo de influencia que el grupo le otorga al líder.

El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard es uno de los más conocidos, siendo su objetivo principal adaptar los diferentes estilos de liderazgo a las necesidades de cada situación. Los autores consideran que un líder debe combinar las dimensiones de dirección y apoyo con el objeto de adaptar su estilo de liderazgo a cualquier situación.

A partir de la combinación de estos factores, Blanchard establece cuatro estilos de liderazgo: dirección, *coaching*, apoyo y delegación. El eje central de este modelo viene dado por la adaptación del estilo de liderazgo al grado de madurez o desarrollo de los subordinados.

2.2.4. Liderazgo transaccional versus liderazgo transformacional

Es a partir de 1970 cuando comienzan a desarrollarse las teorías que se centran en la relación entre el líder y el subordinado. Burns (citado por Cardona y García-Lombardía, 2005) define el liderazgo como el proceso mediante el cual, los líderes inducen a sus seguidores a alcanzar metas que lleven consigo valores, motivaciones, necesidades y expectativas de ambos lados.

Para Burns el líder transaccional estimula a los individuos mediante recompensas y castigo, siendo su estilo directivo, de control y mando, con un

fuerte uso del poder formal. Mientras que el transformador es atrayente y motiva a la gente. Es inconformista, visionario y carismático: tiene el poder de transformar tanto el estado de las cosas dentro de la empresa como las aspiraciones de sus seguidores.

En resumidas cuentas, señala Cardona y García-Lombardía (2005), “el líder transformador es carismático, arrastra a sus seguidores, mientras que el líder transaccional los empuja”. (p. 55).

2.2.5. Liderazgo por competencias

Este enfoque en vez de indagar sobre rasgos de personalidad busca hábitos efectivos de comportamiento a desarrollar. Se trata de un conjunto de teorías de orientación práctica efectiva, que tiene como objetivo definir el liderazgo según las competencias que entran en juego para el desempeño eficiente de la función directiva.

Según Gorrochotegui (2007), el primero en hablar del concepto liderazgo por competencias fue McClelland en 1973, quien señaló que no se puede predecir el éxito profesional únicamente con un *test* de inteligencia.

Luego en 1983, Boyatzis realizó un estudio de las competencias, en el que le preguntaba a unos directivos cuáles eran los comportamientos específicos que le habían ayudado a ser más eficaces en su cargo. Sin embargo, ni McClelland ni Boyatzis definen de manera precisa estas competencias, las cuales van desde aptitudes, conocimientos, actitudes hasta rasgos de personalidad.

Por su parte, Cardona y García-Lombardía (2005) reseñan que a principios de los años 1990, un grupo de investigadores encabezados por Mumford

retoman con ímpetu la definición del liderazgo a partir de competencias. Con el apoyo de la Armada de los Estados Unidos y el Ministerio de Defensa de esa nación desarrollan una teoría integradora del liderazgo basada en las competencias para la resolución de problemas en las organizaciones.

Para estos autores las competencias “son aquellos comportamientos observables y habituales que conducen al éxito en el desempeño de una función o tarea”. (Cardona y García-Lombardía, 2005, p. 35).

El modelo de liderazgo propuesto por los autores está basado en la visión de empresa, en el cual el líder es capaz de motivar a los colaboradores para alcanzar los objetivos de la organización.

Este modelo también está fundamentado en tres competencias directivas: negocio, interpersonales y personales, las cuales se dividen en: internas y externas. Las primeras, tienen que ver con los aspectos más íntimos de la persona, así como con su capacidad de aprendizaje e integridad. Mientras que las segundas recogen aspectos relacionados con la respuesta personal a estímulos externos, como la iniciativa o la gestión del estrés.

El equilibrio entre estas tres dimensiones es la clave de un liderazgo maduro y responsable, señalan los autores.

Cardona y García-Lombardía (2005) identificaron 25 competencias de liderazgo, las cuales serán descritas a profundidad más adelante. En ellas nos basaremos para identificar las que se requieren en nuestro caso de estudio particular.

2.3. Liderazgo basado en competencias

De acuerdo con Cardona y García-Lombardía (2005) las 25 competencias de liderazgo son las que siguen a continuación.

2.3.1. Dimensión de Negocio

Competencias dirigidas al logro de un mayor valor económico para la empresa.

1. Visión de Negocio

Es la capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.

2. Visión de la Organización

Es la capacidad de valorar la empresa más allá de los límites de la propia función, comprender la interrelación entre las distintas unidades y desarrollar la cooperación interfuncional.

3. Orientación al Cliente

Es la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente, ofreciendo una oferta de valor, cuidando todos los detalles de la relación y dando respuesta a sus peticiones y sugerencias.

4. Gestión de Recursos

Es la capacidad de utilizar los recursos materiales y económicos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.

5. Negociación

Es la capacidad de alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes implicadas, descubriendo o creando elementos que produzcan valor añadido.

6. *Networking*

Es la capacidad de desarrollar, mantener y utilizar una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.

2.3.2. Dimensión Interpersonal

Competencias que permiten el desarrollo de las capacidades de los empleados y su correcta funcionalidad en el trabajo

7. Comunicación

Es la capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.

8. Gestión de Conflictos

Es la capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos personales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal.

9. Carisma

Es la capacidad de lograr el compromiso de los colaboradores, inspirando su confianza, dando sentido a su trabajo y motivándoles a conseguir sus objetivos.

10. Delegación

Es la capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos.

11. Coaching

Es la capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada persona.

12. Trabajo en Equipo

Es la capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo.

2.3.3. Dimensión Personal

Competencias que desarrollan la confianza y la identificación de los colaboradores con la misión de la empresa.

Externa-Proactividad

13. Iniciativa

Es la capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y responsabilidad personal.

14. Tesón

Es la capacidad de ver el lado positivo de la realidad, tener fe en las propias posibilidades y afrontar las dificultades con entusiasmo.

15. Ambición

Es la capacidad de establecer metas elevadas para sí y para los demás, y de perseguirlas con determinación.

Externa-Gestión Personal

16. Gestión del Tiempo

Es la capacidad de priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto.

17. Gestión de la Información

Es la capacidad de identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para el trabajo.

18. Gestión del Estrés

Es la capacidad de mantener el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.

Interna-Mejora Personal

19. Autocrítica

Es la capacidad de aceptar y asumir las limitaciones y errores personales.

20. Autoconocimiento

Es la capacidad de entender cómo es y cómo reacciona uno mismo ante distintas circunstancias, tanto en lo personal como en lo profesional.

21. Aprendizaje

Es la capacidad de adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos y estar abierto al cambio.

22. Toma de Decisiones

Es la capacidad de tomar decisiones de modo adecuado y en el momento oportuno.

23. Autocontrol

Es la capacidad de acometer acciones costosas, es decir, sacrificar algo en el presente en aras de un logro futuro.

24. Equilibrio Emocional

Es la capacidad de reaccionar con las emociones y los estados de ánimo apropiados a cada situación.

25. Integridad

Es la capacidad de comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación.

Capítulo 3. El contexto

Para describir el contexto en el cual se desarrolla la investigación nos circunscribiremos a las informaciones publicadas en la página web de PDVSA durante el proceso de migración de las asociaciones estratégicas de la Faja del Orinoco impulsado por el presidente de la República Bolivariana de Venezuela, Hugo Chávez Frías.

En octubre de 2004, según consta en el sitio bajo el título: Auténtica Nacionalización, el primer mandatario anunció un nuevo impulso a la política petrolera nacional para entrar a la fase de *“Plena Soberanía petrolera”*, la cual comprendía la revisión y el ajuste al marco de la ley de los negocios que se dieron en la Apertura Petrolera en los años 90, entre ellos los Convenios Operativos, las Asociaciones Estratégicas, y la Internacionalización de PDVSA, los cuales apuntaron hacia la privatización de la industria petrolera venezolana.

Luego, en enero de 2007, el presidente ratificó su decisión de nacionalizar una de las actividades de la industria petrolera venezolana como era el procesamiento y mejoramiento del crudo extrapesado de la Faja del Orinoco, así como las asociaciones estratégicas: Sincor, Petrozuata, Ameriven y Cerro Negro.

Posteriormente, Eulogio Del Pino, presidente de la Corporación Venezolana del Petróleo (CVP), filial de PDVSA, indicó que el proceso de migración de las asociaciones estratégicas hacia empresas mixtas se daría a pasos agigantados, puesto que la producción de barriles de esas empresas eran los únicos que se hacían al margen de la Ley Orgánica de Hidrocarburos vigente.

Rafael Ramírez, ministro del Poder Popular para la Energía y el Petróleo, resaltó que con la nacionalización de las asociaciones estratégicas, Venezuela tendría como mínimo el 60 por ciento de la participación mientras que las transnacionales ostentarían sólo el 40 por ciento.

El presidente Chávez informó que los 4 mil trabajadores que laboran en estas empresas serían absorbidos por la nómina de PDVSA con todos los beneficios socioeconómicos que esa medida conlleva.

Ya, a finales de febrero de 2007, el primer mandatario venezolano, por la vía del decreto firma con rango, valor y fuerza de ley de migración a empresas mixtas de los convenios de asociación de la Faja Petrolífera del Orinoco, así como de los convenios de exploración a riesgo y ganancias compartidas.

El 1° de mayo de ese mismo año es llevado a cabo en Jose, estado Anzoátegui, localidad donde están ubicados las cuatro plantas mejoradoras, el Acto de Nacionalización de las Asociaciones Estratégicas presidido por el presidente Chávez.

El 26 de junio de 2007 es firmado el nuevo Memorándum de Entendimiento por el ministro de Energía y Petróleo Rafael Ramírez, en el cual se establece la nueva composición accionaria de las cuatro empresas mixtas.

A principios de octubre 2007, las nuevas empresas mixtas fueron aprobadas por la Asamblea Nacional, con este paso se oficializa la migración a esta modalidad de negocio.

Capítulo 4. La metodología

4.1. La entrevista semiestructurada

De acuerdo con nuestro caso de estudio el cual busca identificar rasgos diferenciales en el perfil del liderazgo en el proceso de cambio organizacional vivido por el personal de la operadora petrolera verticalmente integrada de la Faja del Orinoco y basados en el libro *Metodología y Técnicas de Investigación Social* de Piergiorgio Corbetta (2003), el método de recolección de datos es la entrevista a profundidad.

La entrevista a aplicar es la semiestructurada, puesto que nos da la libertad de tocar los diversos temas. Además, le da al entrevistador la potestad de valorar cada inquietud, aún cuando se cuenta con un guión de preguntas previamente formuladas.

Esta forma de conducir la conversación garantiza que se discutan los temas de interés y sean recogidas las informaciones necesarias para llevar a cabo la investigación.

4.2. Entrevistados

Dado que conseguir la autorización por parte de la empresa fue una tarea difícil, nos reservamos los nombres de las personas entrevistadas. En todo caso, indicamos que los seleccionados tienen un perfil y un cargo adecuado que nos sirvieron para identificar esas competencias de liderazgo en el proceso de migración.

Con los que todavía permanecen en la empresa buscamos conocer su visión del antes y el ahora. Las diferencias de cómo se hacían las cosas versus a

cómo se llevan a cabo en la actualidad y saber qué los motivó a quedarse en la compañía.

Mientras que con los que renunciaron, incluso antes que se concretara la migración, es fundamental considerar su punto de vista, puesto que pudiera evidenciarse que tenían una idea de lo que sucedería y planificaron su partida.

4.3. Instrumento de recolección de datos

Basado en Hernández Sampieri y otros (2002) fue diseñado la guía de entrevista a aplicar para obtener los datos de esta investigación. A continuación se recoge el guión.

Guía de entrevista sobre competencias de liderazgo en el proceso de migración a empresa mixta de la operadora petrolera verticalmente integrada.

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar (*Ciudad y sitio específico*): _____

Entrevistador: _____

Entrevistado (*nombre, edad, género, puesto, dirección, gerencia o departamento*): _____

Introducción

- *Este es un trabajo netamente académico que busca identificar las competencias de liderazgo que debe tener un proceso de cambio organizacional, específicamente, la migración hacia empresa mixta de una operadora petrolera verticalmente integrada.*
- *La información suministrada por usted formará parte de unas sugerencias que daré, como parte de mi trabajo especial de grado.*
- *Usted fue elegido, pues formó parte de este proceso.*

Características

- *Los datos suministrados se manejarán confidencialmente y sólo serán utilizados con fines académicos.*
- *La entrevista no durará más de 30 minutos. (En caso que lo pregunten)*

Preguntas

(Para los que se mantienen en la nómina de la empresa)

1. *¿Cómo se siente trabajando en esta empresa?*
2. *¿Por qué se mantuvo en la empresa?*
3. *¿Hay diferencias entre trabajar antes y después de la migración?*
4. *¿Cómo cree que se ha manejado el proceso de transición hacia la empresa mixta?*
5. *¿Puede identificar en qué se destacaron y en qué fallaron los líderes de este proceso de migración?*
6. *¿Siente que los líderes se acercaron o se pusieron del lado de los subordinados en este proceso de migración?*

(Para los que se fueron de la empresa)

1. *¿Cómo se siente trabajando fuera de la empresa?*
2. *¿Por qué abandonó las filas de la empresa?*
3. *¿Cómo cree que se ha manejado el proceso de transición hacia la empresa mixta?*
4. *¿Puede identificar en qué se destacaron y en qué fallaron los líderes de este proceso de migración?*
5. *¿Siente que los líderes se pusieron de su lado en este proceso de migración?*

Capítulo 5. Resultados de la investigación

5.1. Análisis de los resultados de las entrevistas

De acuerdo con las competencias de liderazgo descritas por Pablo Cardona y Pilar García-Lombardía y la información recogida mediante las entrevistas a los empleados y antiguos empleados de la empresa estudiada podemos señalar que la dimensión interpersonal fue la más demandada en el momento de facilitar la transición; sin olvidar la de negocio.

El hecho de que esta dimensión sea la más requerida tiene su razón de ser en un hecho contundente, el cual tiene que ver con el desarrollo de las capacidades de identificación y confianza de los colaboradores con la misión y la correcta funcionalidad de la organización. La ausencia de esta podría significar una falta de compromiso con la cultura y la orientación estratégica de la empresa, situación que se agudiza en momentos de cambios.

El análisis de los resultados lo haremos apegados al modelo de competencias desarrollado por Cardona y García-Lombardía.

Dimensión de negocio

Son aquellas capacidades que ayudan a alcanzar un mayor valor económico para la empresa.

Visión de Negocio

Cuatro de los cinco entrevistados coincidieron que los líderes que manejaron el cambio en esta organización no tuvieron visión de negocio, puesto que se desvirtuó la orientación de la empresa que es producir 200 mil barriles diarios de crudo extrapesado.

Al respecto el entrevistado 1 señaló:

Aunque seguimos siendo una empresa con la misma visión de negocio, desde que se inició la transición se le ha dado mucha importancia a contribuir con el área social del país, con lo cual estoy de acuerdo. Sin embargo, siento que hay un desequilibrio importante entre las prioridades puesto que la empresa se ha plegado a los planes políticos del gobierno de turno y eso hace que se descuide lo más importante, esa no es la naturaleza del negocio petrolero.

El ambiente politizado que se desarrolló en la empresa luego de la transición fue sin duda alguna una de las razones por las cuales más de un trabajador decidió abandonar las filas de la organización.

“La otra causa que era obvia con el cambio, era la politización del ambiente laboral y yo no quería trabajar en un ambiente politizado”, enfatizó el entrevistado 5.

Al ser consultado sobre cómo se siente trabajando fuera de las filas de la empresa estudiada, el entrevistado 3 manifestó *“sentirse satisfecho con la sensación que le produce poder expresar las diferencias a ciertas decisiones políticas sin comprometer su futuro laboral”*.

No cabe duda que en la transición hacia esta empresa mixta el tema político guió el cambio, lo cual se confirma con lo expresado por los dos entrevistados (3 y 5) que abandonaron las filas de la empresa porque *“no estaban de acuerdo cómo se estaban haciendo las cosas”*.

Al respecto, el entrevistado 2 dice:

También notas que hay mucha gente dentro de la organización, que trabaja pensando en el tema político y no en la gestión de negocio, entonces te das cuenta que eso desmejora el proceso (la productividad).

Por su parte, el entrevistado 4 que aún se mantiene en la empresa señala que a su modo de ver el cambio si se hizo con visión de negocio, *“puesto que al Estado venezolano quedarse con un porcentaje más alto de las acciones que genera esta empresa mixta, el país y su gente se beneficia más”*.

Dimensión interpersonal

Son las competencias que permiten el desarrollo de las capacidades de los colaboradores y su correcta funcionalidad en el trabajo.

La comunicación

La comunicación es la séptima competencia descrita por Cardona y García-Lombardía, y es a juicio de los entrevistados, la actitud de liderazgo que más falló en el proceso de transición hacia la empresa mixta.

Al ser consultado el entrevistado 3 sobre el tema de la comunicación expresó:

Lo primero que hicieron fue ponerle límite a la información, muy a lo que es el estilo del liderazgo de este gobierno: centralizar absolutamente todo en PDVSA CVP [...] no sabíamos cómo iba a ser la transición simplemente porque ellos tampoco tenían idea.

El testimonio del entrevistado 1 también da cuenta de ello:

Fuimos muy enfáticos con la gerencia de RRHH y con el que fuera presidente en el sentido que había que comunicar todo el tiempo lo que se estaba haciendo, los tiempos, y no tuvimos recepción por parte de la alta gerencia.

Por su parte, la opinión del entrevistado 2, más radical aún, señala:

Ninguna de las personas que vinieron a hacer el cambio de una empresa a otra, tenía liderazgo comunicacional, ninguno le podía transmitir seguridad a la gente de que ese cambio no le iba a perturbar la integridad familiar, ni la de su trabajo.

La comunicación en tiempos de cambio se convierte en generación de confianza y compromiso con la organización, es cerrarle el paso a la incertidumbre, a los rumores, los cuales pueden concebir conflictos indeseados y bajar los niveles de productividad. Al respecto, el consultado 1 señaló:

Yo también creo que es así, la gestión de cambio se maneja mejor cuando mantienes informada a la gente [...] es un derecho que tiene el trabajador y por lo tanto es un compromiso que debe tener la alta gerencia y los supervisores.

“Con ellos (los empleados que renunciaron) se fueron decenas de años de servicio y de experiencia”, acotó el consultado 5.

Mientras que el entrevistado 5 profundiza en su comentario y dice:

[...] es como un dominó, cuando no tienes comunicación es porque sencillamente el líder no sabe comunicarse o no tiene interés. Creo que había de las dos cosas [...] y tampoco había experiencia de cómo llevar el proceso de transición.

El consultado 4, que aún permanece en la empresa dice que hubo fallas de comunicación. En ese sentido explica:

Creo que lo que ha habido es un problema de comunicación [...] mucho desconocimiento de los procesos, si la persona está informada no siente tanto temor de lo que va a pasar.

Gestión de Conflictos

Según los autores es la capacidad que tienen los líderes de afrontar y resolver conflictos personales con prontitud sin dañar la relación personal.

En todo proceso de cambio organizacional, unos más otros menos, siempre habrá conflictos, todo depende cómo se lleve a cabo la transición. Con base

a lo recogido en los encuentros con personas que vivieron el proceso, no fue identificada la capacidad para solventar problemas personales.

Al respecto el entrevistado 3 señaló lo que sigue:

[...] es más la persona que en su momento condujo este proceso era más o menos la negación de lo que es el liderazgo. No tenía ningún tipo de visión del proceso, es una persona que no asumía responsabilidades, errores, ni riesgos, más bien cuando había un problema desaparecía.

A casi dos años de la transición, la alta gerencia todavía no ha resuelto procesos tan sencillos cómo cobrar mensualmente el sueldo. Por su parte el consultado 2 dijo:

Te encuentras con gente incapaz, que quieren hacer cambios de procesos, que no tienen liderazgo [...] y aún a año y medio de la transición hay gente que no está cobrando por nómina, unos cobran por un lado, otros que cobran por otro, unos no saben si es jefe o quién es el jefe.

El entrevistado 5 comentó sobre la capacidad de gestionar conflictos en este proceso, explicando que los jefes no atendían a sus demandas:

Cuando manifestábamos a los niveles superiores que teníamos dificultades para realizar el trabajo, la respuesta era: A mi no me interesa [...] ¿y cómo podemos retener a la gente? No sé, que se vaya el que se quiera ir. Esto demuestra que no había interés en resolver la situación.

Carisma

Es una capacidad central en el liderazgo, es la que motiva a otros a trabajar con sentido de misión. Se muestra especialmente en los momentos difíciles cuando hace falta un esfuerzo especial.

En este proceso de transición el carisma también falló en los líderes de la empresa.

Tanto es así que en el área de Producción, medular para este negocio, los jefes de origen francés no lograron sacarle información de cómo se hacía la labor a los trabajadores que contaban mayor experiencia. Según palabras del entrevistado 5:

- *Nos trataban tan mal que no queríamos enseñar lo que sabíamos.*

Según la conversación sostenida con uno de los colaboradores (entrevistado 2) que aún se mantiene en la empresa, los líderes que han pasado por la empresa desde el momento de la transición hasta la actualidad no les han generado la confianza necesaria para llevar adelante el trabajo encomendado:

[...] y llega alguien que no tiene un nivel académico mínimo, sin liderazgo, y te dice esto es así, la mayoría de la gente, que se quedó por alguna necesidad económica está descontenta, no trabaja con el mismo ánimo mientras que el que estaba descontento y consiguió otras oportunidades se fue y perdimos un gran capital humano.

Por su parte el consultado 3 vincula la ausencia de carisma con el desarrollo profesional:

[...] además de la incomodidad del trabajo cotidiano, tienen en su contra un techo muy bajo para el desarrollo profesional y eso es muy frustrante y no es ningún estímulo para quedarse en una organización.

La falta de carisma también fue demanda por el entrevistado 4 que aún permanece en la empresa y señala:

A lo mejor es una mezcla de todo: falta de competencias técnicas, ausencia de personal calificado, desmotivación [...] tenemos muchos problemas de seguridad, han habido muchos accidentes.

Trabajo en Equipo

De acuerdo con los autores trabajar en equipo es la capacidad para crear un ambiente que fomente el espíritu de colaboración, comunicación y confianza entre los integrantes de un grupo.

En ese sentido el consultado 1 dice que en un principio, el presidente del momento usaba esta capacidad, sin embargo, el que le siguió no la promovió:

Los cambios se han dado de manera aislada... no ha habido un liderazgo integrador, y es por eso que muchas veces la comunicación ha fallado, cada quien trabaja en su área, siguiendo el lineamiento de PDVSA CVP, pero no hay un guía que nos lleve a la misma velocidad, cada quien hace lo que tiene que hacer pero por su lado. El trabajo en equipo no ha sido muy bueno, quizás lo hubo en el primer semestre del 2008, cuando el presidente de turno incentivaba las reuniones de gerencia, desde que lo cambiaron, que en definitiva es el líder máximo de la empresa, eso se perdió...ya queda a criterio de cada quien.

La promoción del diálogo constructivo es una de las características del trabajo en equipo. El entrevistado 5 está de acuerdo con esta afirmación, sin embargo señala que ésta estuvo ausente durante el proceso de transición:

Para tener éxito es necesario escuchar a tu población de trabajadores [...] porque se estaba haciendo un proceso diseñado por gente externa a la empresa [...] Eso no se hizo en el tiempo que yo estuve.

Durante el cambio organizacional, ha habido una gran rotación de gerentes clave de la empresa, en ese sentido, suponemos que no ha habido unidad de criterio en las decisiones tomadas en diversas áreas del negocio petrolero, lo que se refleja en un escaso trabajo en equipo; tal y como lo manifiesta el entrevistado 4:

[...] Venía una persona estaba un tiempo allí y cuando se acostumbraba, la cambiaban. Entonces, había que comenzar de nuevo [...] a los dos meses ponían a otra y decía: esto no es así, vamos a hacerlo diferente.

Por su parte el entrevistado 2 señala con respecto a esta competencia lo siguiente:

Para mi se necesitaba un trabajo de equipo, donde tuviera el personal, documentarlo, explicar qué iba a pasar, cómo lo podía beneficiar o como lo podía perjudicar, con un plan comunicacional.

5.2. Sugerencias de perfil del liderazgo para facilitar un proceso de cambio organizacional

Recomendar un modelo con unas capacidades específicas de un líder para facilitar un proceso de cambio organizacional no es tarea sencilla, si tomamos en cuenta que cada persona es distinta y compleja por naturaleza. Con base a las competencias descrita por Cardona y García-Lombardía y los resultados aportados anteriormente sugerimos el siguiente perfil.

Dimensión de negocio

1. Visión de Negocio

Es la capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.

Comportamientos característicos	Preguntas de reflexión	Sugerencias de mejora
Sabe cuáles son los objetivos y prioridades de su organización.	¿Podría enumerar con facilidad las fortalezas de mi empresa y sus puntos más débiles frente a la competencia?	Busca información sobre el entorno: tendencias, actuaciones y políticas de la competencia, posibles escenarios futuros.
Conoce las tendencias y prácticas del mercado relevantes para su negocio.	¿Conozco y me informo sobre las fortalezas y debilidades de nuestra competencia?	Hable con expertos de tu empresa e infórmese de la estrategia de la empresa, su posicionamiento, problemas generales a los que se enfrenta.
Es consciente del posicionamiento de su empresa en el sector.	¿Dedico el tiempo suficiente a reflexionar sobre cuestiones que afectan al medio y largo plazo del negocio?	Manténgase cerca de los consumidores o clientes: es la mejor manera de obtener información sobre las oportunidades de negocio y sobre posibles pérdidas de mercado.
Conoce los puntos fuertes de su empresa y de la competencia.	¿Podría describir en pocas líneas cuál es la esencia de nuestro negocio y cuáles son los factores críticos que le afectan?	Evite que el día a día le impida fijar la atención en el medio y largo plazo: no pierda de vista hacia dónde va el mercado y donde encaja su empresa en esa tendencia.
Analiza el entorno para aprovechar las oportunidades y detectar los peligros que afectan su negocio		
Se anticipa a la evolución de los acontecimientos en un horizonte de 3 a 5 años.		

Dimensión Interpersonal

2. Comunicación

Es la capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.

Comportamientos característicos	Preguntas de reflexión	Sugerencias de mejora
Sus mensajes son concretos y tienen contenido	¿Soy capaz de mantener la atención a lo largo de la conversación con otra persona, tratando de comprender su estado de ánimo, sus razones?	Convéngase de que puede y debe aprender de cada persona.
Busca los momentos oportunos para decir las cosas, sin dejar conversaciones pendientes.	¿Evito estar pensando en mi respuesta o intervención mientras mi interlocutor aún no ha terminado de hablar? ¿Interrumpo frecuentemente a los demás?	Trate de mantener conversaciones en las que la otra persona hable más de la mitad del tiempo, comprendiendo y asimilando lo que dice.
Escoge el medio idóneo para dar a conocer la información y se asegura de que su interlocutor la ha comprendido.	¿Pienso en el canal y el momento adecuados para comunicar las cosas?	No distorsione el mensaje de la otra persona ni establezca filtros o prejuicios.
Adapta el lenguaje y el estilo a la persona o personas que tiene delante.	¿Adecúo mi mensaje a la preparación intelectual y emocional de mi interlocutor?	Esfuércese por organizar las ideas y la información, sin salirse por las ramas.
Afronta las conversaciones de manera clara, sincera y efectiva.		
Escucha y anima a la gente para que dé sus opiniones y puntos de vista.		

3. Gestión de Conflictos

Es la capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos personales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal.

Comportamientos característicos	Preguntas de reflexión	Sugerencias de mejora
Está abierto a las discrepancias en los enfoques y puntos de vista.	¿Admito las críticas o las discrepancias respecto a mi punto de vista, entendiéndolas constructivamente y no como un ataque personal?	Céntrese en los temas de la discusión, sin pasar al plano personal.
Busca puntos de unión entre las distintas posturas de modo dialogante y constructivo.	¿Tengo presente la necesidad de cuidar la relación personal vigilando mis expresiones, el tono de mis palabras, etc. cuando se producen discrepancias?	Utilice siempre un tono y un lenguaje correctos, evitando herir al interlocutor.
Afronta los conflictos con prontitud, en lugar de evitarlos o camuflarlos.	¿Hago frente con prontitud a situaciones potencialmente conflictivas?	Acepte la discrepancia con actitud constructiva, buscando nuevos puntos de unidad.
Cuida la parte emocional de los conflictos, para no dañar la relación personal.	¿Soy capaz de disculparme y de aceptar las disculpas de los demás?	Confronte los conflictos, sin miedo a entristecer o afligir, en lugar de evitarlos o esconderlos.
Sabe recomponer las afrentas personales, pidiendo o aceptando el perdón cuando es preciso.		
Intuye posibles causas de conflicto y se anticipa a ponerles remedio antes de que sea demasiado tarde.		

4. Carisma

Es la capacidad de lograr el compromiso de los colaboradores, inspirando su confianza, dando sentido a su trabajo y motivándoles a conseguir sus objetivos.

Comportamientos característicos	Preguntas de reflexión	Sugerencias de mejora
Anima e ilusiona a su gente, destacando los aspectos positivos y motivantes de los problemas.	¿Trabajo yo, en primer lugar, con sentido de misión? ¿Soy exigente conmigo mismo antes de exigir a los demás?	Esfuérzese por considerar a los demás como personas que tienen aspiraciones, intereses y proyectos, más allá de ganar dinero o evitar problemas.
Fomenta el sentido de responsabilidad y profesionalidad en el trabajo.	¿Me comporto en todo momento con rectitud, de manera que mi conducta sea un ejemplo para mis subordinados?	Piense cuál es el verdadero valor de su trabajo y del trabajo de su gente, y a quién afecta el resultado de ese trabajo.
Va por delante a la hora de poner esfuerzo por sacar adelante la misión encomendada.	¿Me esfuerzo por explicar a mis colaboradores el sentido de su trabajo?	Trabaje con exigencia y convicción antes de pedir ningún sacrificio a los demás.
Basa la relación con sus colaboradores en la confianza.		Confíe en el trabajo de sus colaboradores.
Exige cuidar los detalles con autoridad basada en su prestigio y ejemplaridad.		Agradezca a sus colaboradores los esfuerzos que hacen para realizar mejor su trabajo.
Ayuda a sus colaboradores a comprender el valor y el sentido de su trabajo.		

5. Trabajo en Equipo

Es la capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo.

Comportamientos característicos	Preguntas de reflexión	Sugerencias de mejora
Cumple con esmero y responsabilidad las normas del equipo.	¿Formamos realmente un equipo o somos un grupo de personas que trabaja juntas?	Esfuércese por conocer mejor a los miembros de tu equipo.
Evita las alusiones personales en los momentos de discrepancia.	¿Me tomo las reuniones de equipo como un lastre o como una oportunidad?	Convierta los conflictos en propuestas de mejores normas o reglas de funcionamiento.
Se involucra con los objetivos del equipo y los hacen suyos.	¿Conozco y comparto los objetivos y la metodología de trabajo en equipo?	Busque un sentido más profundo al equipo: una misión basada en un servicio real.
Infunde moral y ánimo a los miembros de su equipo.	¿Me cuesta renunciar a parte de mi independencia en aras de un mejor funcionamiento del equipo?	Para sentirse auténticamente miembro del equipo, haga suyos los objetivos comunes, realice sus tareas con responsabilidad y disfrute de los logros comunes.
Promueve diálogo constructivo entre los miembros del equipo.	¿Conozco y valoro las capacidades y conocimientos de los miembros de mi equipo?	
Respeto y da prioridad a las reuniones del equipo.		

Conclusiones

Con base a lo recogido en esta investigación podemos concluir que, en el proceso de transición de esta asociación estratégica a empresa mixta, no hubo un proceso claro de liderazgo por parte de la alta gerencia de la empresa en cuestión, y desde las perspectivas de los conceptos manejados en el presente trabajo.

Se ha podido mostrar como un proceso de cambio organizacional exige del desenvolvimiento de una serie de competencias en la diaria actuación de los líderes de la empresa a fin de facilitar la transición.

En este caso en particular, y siguiendo el modelo de Cardona y García-Lombardía (2005), a continuación enumeramos las principales competencias demandadas por los colaboradores. En la dimensión de negocio: Visión de Negocio y en la dimensión interpersonal: Comunicación, Gestión de Conflictos, Carisma y Trabajo en Equipo.

La competencia *Visión de Negocio* le permite al líder conocer cuáles son los objetivos y prioridades de la organización, las tendencias y prácticas del mercado relevantes para su negocio; así como el entorno para aprovechar las oportunidades y detectar las amenazas que podrían afectar el normal desenvolvimiento de las operaciones de la empresa.

Con la *Comunicación* el liderazgo de la organización escucha y motiva a los colaboradores a ofrecer sus opiniones y puntos de vista; elige el canal adecuado, el momento oportuno y los mensajes concretos para informar y se asegura de que los interlocutores lo comprendan.

Mediante la *Gestión de Conflictos* el líder se capacita para mostrar apertura ante las diferencias; además procura puntos de unión entre las distintas posturas fomentando el diálogo constructivo y cuidando la parte emocional de los conflictos con el objeto de preservar la relación personal con sus colaboradores.

El *Carisma* es una capacidad central del liderazgo, pues anima e ilusiona a la gente al destacar los aspectos positivos de los problemas. Promueve el sentido de responsabilidad y profesionalismo en el trabajo y basa la relación con sus colaboradores en la confianza.

Con la competencia *Trabajo en Equipo*, los líderes fomentan un ambiente de colaboración, se esmeran en cumplir las responsabilidades asignadas, evitan las alusiones personales en momentos de discrepancia, promueven el diálogo constructivo y hace suyas las metas de su equipo.

Un perfil de liderazgo con las capacidades descritas anteriormente podría ser aplicado en un proceso de cambio organizacional en la industria petrolera venezolana.

Adicionalmente, en las conversaciones sostenidas con los colaboradores y antiguos empleados de la empresa en cuestión, fue detectada otra capacidad de los líderes que también estuvo ausente en este proceso de cambio. Se trata de la *Empatía*, listada por Daniel Goleman como una de las competencias de la conciencia social, con la cual se es capaz de experimentar las emociones de los demás, comprender su punto de vista e interesarse activamente por las cosas que les preocupan

Referencias bibliográficas

ARIAS, F. G. (2006) *El Proyecto de Investigación*. (V Ed.) Caracas: Editorial Episteme C.A.

CARDONA, P. y García Lombardía, P. (2005). *Como desarrollar las competencias del liderazgo*. Pamplona: Eunsa.

CORBETTA, P. (2003) *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw Hill Interamericana de España.

GALPIN, T. y otros (2005). *La cara humana del cambio: una guía práctica para el rediseño de las organizaciones*. Ediciones Diaz de Santos: Madrid.

GOLEMAN, D; Boyatzis, R. y McKee, A. *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Plaza & Janés Editores, S.A. Barcelona.

GORROCHOTEGUI, Alfredo (2007). Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo. *Revista Educación y Educadores*, Volumen 10, N° 2. P. 87-102.

HERNANDEZ SAMPIERI, R. y otros (2002). *Metodología de la investigación*. (III Ed.) México: McGraw Hill.

KRYGIER, A. (1996) *El Reto del Empresario*. Consultado el 22 de junio de 2008 en: <http://www.analitica.com/archivo/vam1996.06/sxxi2.htm>

REYES, Alejandro y Velásquez, J. (2007). *Cambio Organizacional*. [Documento en línea] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml#CAMBIO>

ROBBINS, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (X Ed.) México: Pearson Educación.

PDVSA. (Sin fecha de creación) [Página Web en línea] Disponible en: <http://www.pdvs.com/> (Consultada el 07.02.08)

El Universal. (Sin fecha de creación) [Página Web en línea] Disponible en: <http://www.eluniversal.com/index.shtml> (Consultada el 07.02.08)

Portal de Relaciones Públicas. (2001) [Página Web en línea] Disponible en:
<http://www.rppnet.com.ar/rppnet.htm> (Consultada el 30.01.09)

Anexos

Anexo 1

Entrevista 1

¿Cómo te sientes trabajando en la empresa?

Me siento un poco, vamos a decir, limitada en la actividad que hacemos. Porque aunque seguimos en la gerencia de Asuntos Públicos con una misión similar a la que siempre ha tenido las cosas han cambiado. Siento que en algunos momentos no hay una dirección clara hacia donde vamos y por otro lado, no tenemos como era en la otra empresa, la autoridad para establecer el programa de trabajo, sus lineamientos sino que debemos seguir las de PDVSA y como ésta es tan grande, las cosas son como muy lentas y tardan en llegar a nosotros...en resumidas cuentas eso le da un ritmo poco lento al trabajo y con falta de claridad y además en muchos momentos, las actividades y lo tengo que decir con honestidad, se le da mucha importancia muchas actividades tienen que ver con el tema político.

Cuando llega el requerimiento por una línea expresa y contundente, generalmente, tiene que ver con el tema político en el país. Para mi es un cambio pues yo que he trabajado siempre en la industria petrolera donde lo que era más importante era el negocio. Ha habido un cambio de liderazgo.

En algunos momentos esto confunde, la orientación es distinta puesto que si esto sigue siendo una operadora petrolera que tiene una misión que es producir tantos barriles, a veces tiendo a pensar que se le da mucho peso a la parte política y eso puede hacer que se descuide lo más importante, a mi no me parece que eso sea conveniente.

¿Por qué te mantienes en la empresa?

Yo me mantengo en la empresa en primera instancia por que me sigue gustando mi trabajo, me encanta, la he desarrollado durante muchos años, siento que a pesar de que la situación sea esta sigo haciendo el trabajo que me gusta hacer, lo que tiene que ver con... a pesar de que no tenga la autonomía de trabajo sigo en mi área de comunicaciones y tengo toda la experiencia profesional.

Por otra parte, afortunadamente, también he logrado mantener un equipo con todo y que la gente se ha ido, con los que se han ido y los que han venido, muy bueno y que ha sabido ir sorteando este cambio sin caer en extremos. Por otra parte, que aún en esta nueva empresa en la cual uno puede tener sus diferencias desde mi posición yo sigo teniendo un rol importante en mantener equilibrio la sobriedad en todas las comunicaciones que emite la empresa. ¿Por qué digo sobriedad? Porque ahora que estamos tan cerca de la parte política de PDVSA, esta es una observación muy personal, siento que el lenguaje que se utiliza y la manera cómo se transmite son como muy violentas porque ese es el estilo del presidente de la República en este momento, entonces, yo siento desde mi posición que tengo un papel importante en mantener ese equilibrio. Que se comunique lo que la empresa quiere comunicar pero siempre dentro de los estándares corporativos, de respeto por el otro, un poco por las diferencias.

Y en cuarto lugar, yo vengo de muchos años en la industria petrolera de la anterior quizás eso me hace tener un conocimiento de estas organizaciones, que me permiten actuar dentro de ella y bueno siento que sigo teniendo la posibilidad de concluir de trabajar los últimos años que me faltan profesionalmente en la industria petrolera en Venezuela.

¿Hay diferencias en trabajar en las dos empresas?

Si. Si. Definitivamente una de las cosas que se nota y no solamente en nuestra área sino en varias cosas. Como antes era una empresa más pequeña e independiente, las decisiones se tomaban mucho más rápido y por lo tanto los procesos fluían más rápido. Aquí como estamos en una cascada, somos una empresa más, hay muchos niveles entonces las cosas se demoran mucho...todo va en otro ritmo, mucho más lento, tuvimos que dar un frenazo porque si no lo das te desbocas y te tropiezas por querer ir más rápido que lo que el sistema te lo permite. Yo me he adaptado a eso... pero tampoco podemos perder el empuje, pues uno como gerente tiene como rol ir empujando las cosas para que se vayan dando y siendo eficientes.

Otra de las cosas que nos diferencian en este momento aunque somos una empresa con la misma visión de negocio se le sigue dando mucha importancia a la parte social, que a mi me parece muy bien, en la parte política se le da mucha importancia y ahí siento que está desbalanceada.

¿Cómo se ha manejado el proceso de transición?

Todavía estamos en el proceso de transición: hay gente que todavía no ha pasado a nómina, no estamos integrados del todo...todavía faltan meses. A mi me parece q está claro lo que se quiere que es la integración completa: nosotros somos PDVSA, a mi me parece que ha sido muy lento, quizás por falta de liderazgo, en algunas áreas las cosas se van dando por la fuerza de que hay que darse el cambio, pero no hay alguien que diga es por aquí, esta área es sumamente importante, las cosas se han ido dando de manera aislada...pero no ha habido un liderazgo integrador, y es por eso mismo que muchas veces la comunicación ha fallado, cada quien trabaja en su área y cada quien se adapta en su parcela, busco mi homólogo en CVP y sigo mi lineamiento, pero igual no hay como un todo que nos va llevando a la misma velocidad cada quien hace lo que tiene que hacer.

¿Es decir, que no hay trabajo en equipo?

Exacto no el trabajo en equipo no ha sido muy bueno, en el primer semestre del año pasado hubo más trabajo en equipo por el presidente que estaba en ese momento que incentivaba las reuniones de gerencia y ahí se escuchaba lo que hacía el otro y eso ayudaba muchísimo y se decía lo que estaba pasando, sin embargo, desde que cambió el presidente que en definitiva es el líder máximo de la empresa eso se perdió...ya queda a criterio de cada quien uno busca integrarse con las gerencias que tienes temas conexos pero hay gerencias con las que nunca hablas. No hay en este momento ni motivo ni incentivo de comunicación desde la alta gerencia.

¿En qué fallaron y en qué se destacaron los líderes?

Hablando del presidente que estuvo justo cuando se dio la migración él le daba muchísima importancia al trabajo en equipo y la comunicación, eso fue un acierto.

¿Se puso en los zapatos de la gente, le importaba lo que decía la gente?

En ningún momento hubo esa intención de ponerse en los zapatos de los demás...a ver ahí también hubo una diferencia que es importante destacar, los líderes que estaban en ese momento en esas posiciones, ellos eran de PDVSA, los que estábamos migrando éramos nosotros, entonces esa empatía de ellos con nosotros, que era el que tenía que decidir que hacer, a mí me parece que fue muy débil, ellos casi que en ningún momento se ponían en nuestros zapatos para ver que era lo que nosotros queríamos, que está perdiendo, tratar de atraerlo, yo creo que eso se dio muy poco por no decir que no se dio, sino que bueno que cada quien hiciera lo que quisiera y bueno, no pasa nada.

Yo pienso que si hubiera algunos líderes en la misma situación como la mía...eso falló porque la gente de PDVSA estaba en la otra acera... algunos de la alta gerencia de las empresas transnacionales se preocupaban por lo que estaba pasando la gente...pero hasta allí, a medida que iban perdiendo poder ellos simplemente debían acatar lo que decía PDVSA. Ellos no podían hacer nada que favoreciera a los trabajadores...con nosotros se comunicaban más...nos escuchaban...y yo insisto en el tema de la comunicación desde que comenzó el proceso de transición desde la gerencia de AAPP fuimos muy persistentes con la gerencia de RRHH que era la que estaba manejando el proceso, aparte del tema accionario, nosotros fuimos muy enfáticos con RRHH y con el que fuera presidente en el sentido que había que comunicar muchísimo todo el tiempo lo que se estaba haciendo, los tiempos, y no tuvimos recepción por parte de la alta gerencia...la gestión de la información fue muy torpe y no por salvar la responsabilidad de uno, no hubo un compromiso de la alta gerencia...y a lo mejor como pienso yo, ellos como líderes no lo tenían claro y a veces pienso que el lineamiento era: mira no se ocupen mucho de eso, porque no solamente que no le daban importancia sino también pensar que esa confusión que había entre la gente que no sabían que era lo que estaba pasando, era una manera de ir limpiando la organización, pues sin duda alguna en estos procesos de cambio siempre hay por miles de razones...

Yo diría que no terminan de concientizar la importancia que tiene que la gente esté informada, que es mejor porque eso le da tranquilidad a la gente pueden manejar mejor la ambigüedad y en definitiva lo que se quiere es que la gente siga trabajando. Hubo momentos de tanta confusión y la gente estaba tan angustiada que yo siempre lo dije que si en ese momento hubieses podido medir la productividad de la gente, hubiese estado en el piso, pues la gente estaba conversando pendiente de los rumores, había vacío de información pero también no le daban la importancia, y además porque las organizaciones juegan a eso a que vamos a dejar la confusión en ese terremoto, la gente tome sus decisiones sin necesidad de que la empresa tenga que tomar la decisión.

Yo también creo q es así que se maneja mejor la gestión de cambio cuando mantienes informada a la gente. Y no solamente eso es un derecho que el trabajador tiene a estar informado aunque igual la decisión siempre va a ser de él si se queda o se va, si hace o no... es un derecho q tiene el trabajador y por lo tanto es un compromiso que debe tener la alta gerencia y los supervisores que deben darle a los trabajadores la información.

Anexo 2

Entrevista 2

¿Cómo te sientes trabajando en la empresa en este instante?

¿Hablamos del momento en el que comenzó el cambio o actualmente?

Actualmente

Nosotros veníamos de una organización, que estábamos bien compenetrados, gente muy profesional y partimos de un cambio un poco obligado, que además viene con una directriz política, estés o no estés de acuerdo. Durante ese cambio hemos notado, no solamente yo sino la mayoría de la gente, que los procesos y procedimientos se han ido al piso, que no se llevan las cosas tal cual como se llevaban en el pasado cuando creíamos que las cosas eran buenas (y lo eran).

También notas que hay mucha gente dentro de la organización, que trabaja más pensando en una situación política y no en la gestión del negocio, entonces te das cuenta que eso desmejora el proceso. En mi situación personal, no me siento actualmente... a pesar que tengo diecisiete años trabajando en la industria, que he trabajado diecisiete años en PDVSA, Pequiven... no me siento identificado con la empresa.

¿Por qué te mantienes en la empresa?

No me siento identificado, no tengo la misma productividad que tenía hace unos años atrás, con ese entusiasmo porque teníamos líderes muy buenos, y dentro de esos líderes otros líderes... que ejercían cierto liderazgo, cada uno con su competencia diferente, pero tú sentías que cada subordinado respondía a la gestión de su líder. Es que la gente iba respondiendo y toda esa cadena o pirámide que bajaba o subía, llevaba y traía esfuerzo, cariño, trabajo, todos identificados con una gestión.

Me preguntas por qué me mantengo en la empresa... sabes que esto es del país y yo siento de alguna forma que nadie tiene el derecho de sacarme de aquí, sea cual sea la conciencia política. De hecho, los gobiernos pasan y yo siempre he pensado que este gobierno va a pasar y puede llegar un gobierno donde la situación política no sea importante, me parece que así va a ser y luego esta empresa va a necesitar gente (de seguro que si) que comience a arrancar todo ese aparato productivo que sabemos que es capaz la empresa y que sabemos que hay gente que no es capaz de hacerlo. Además que los que todavía estamos, tenemos un background de todas las cosas que han sucedido, tú no estás buscando venganza, pero el día de mañana puede comunicarse a otros... que sirva como ejemplo de cómo una industria que fue líder se fue resquebrajando poco a poco y a la vuelta de unos cinco o seis años, te diste cuenta de que no era la misma empresa, no tiene los mismos valores.

¿Tú crees que si te quedas aquí puedes ayudar a la empresa a seguir adelante o al menos a mantener la empresa? Más allá de eso, de que la empresa no es de una sola persona, tiene que haber algo más por lo que tú quieras mantenerte aquí.

En principio hay varios motivos, uno es el amor que yo le tengo a esta compañía, tengo muchos años trabajando aquí y es lo que siempre soñé y me cuesta verme en otro sitio. Por ejemplo en una empresa privada, que tiene un dueño y unos fines de lucro devastadores y supercapitalistas... digo "este tipo se está haciendo millonario, seguramente yo estoy ganando algo de dinero porque estoy haciendo algo bien, pero él se está lucrando" no siento esa afinidad, mientras que aquí, todo el dinero que se supone que se genera lo tengo que ver en una carretera, una represa, agua, luz, cuando te vas a Oriente quieres ver las carreteras limpias...

¿Eso se está viendo ahorita?

No se está viendo, pero yo no creo que yo sea el único que esté trabajando por esto y cuando yo veo a gobernantes de oposición jóvenes, estudiantes u otros jóvenes que la gente cree en ellos y son líderes, yo digo que si ellos siguen y siguen con todo y los "palos" que les dan, que estoy seguro que son menos de los que recibo yo, siguen allí montados y tener una empresa fuera del país y tener mucho dinero, se quedan en el país porque creen, porque van a tener hijos, porque acá está su familia... yo no soy yo solo, tengo hermanos, familia... ese es mi convencimiento. A mí me gustaría que el día de mañana, verlos en una buena empresa, verlos incluso aquí mismo trabajando, pero siendo una empresa productiva y que sea un orgullo.

¿Tú crees que permaneciendo aquí pones tu granito de arena para que esta empresa siga siendo lo que es en un futuro?

Eso es lo que pienso, no digo que ese pensamiento es universal pero es mi posición. Ahorita después de dos años que hubo este cambio, han partido amigos, han venido otros... me he encontrado involucrado en procesos, donde he tenido líderes importantes, de gran conocimiento y luego me encuentro con personas que tienen muy bajo nivel académico, nunca han sido líderes, nunca han gerenciado y me siento a una reunión con ellos y lo que me da es risa, no tienen idea de liderazgo, gerenciar, hacer que la gente de abajo trabaje con dos o tres palabras que tu le digas, una palmada en la espalda... sino que hay una condición política y además de eso la situación política de ahorita está muy difícil y a pesar que yo quiero a la empresa, yo no acepto cosas como que tenga que ir a una marcha o si no firmo me van a amonestar, eso no lo acepto.

¿Hay diferencias entre trabajar en la vieja y en la nueva empresa?

Claro que hay diferencias, nada más con decirte que antes no estaba politizado, no importaba si eras adeco, copeyano, evangélico... lo que importaba era tu capacidad de trabajo, tu entusiasmo, tus conocimientos, tus valores... esa comunidad de familia que tu hacías con la gente que te sentías a gusto, gente profesional, todo el mundo tenía una visión del negocio y eso te hacía ser más competitivo, una

competencia sana porque te encontrabas con gente muy buena, que de manera sana siempre estaban creciendo y tu también querías crecer, entonces te encontrabas con todo un grupo de gente creciendo y gente que lo hacía con humildad, cariño y amor a la empresa, no vamos a decir que era el 100% de la gente, pero yo siempre me sentí identificado con la mayoría de la gente.

¿Cómo crees que se ha manejado el proceso de transición?

Me parece que no hay liderazgo, en PDVSA no hay liderazgo.

¿Y aquí?

De aquí se han mantenido unos líderes que todavía la gente respeta, caso de líderes que se quedaron, sin embargo esos líderes todavía no entienden los lineamientos de la casa matriz.

¿Hay ambigüedad en los lineamientos? ¿No los hay?

Ellos tienen una teoría, un concepto que quieren ejecutar mas no hay una planificación de lo que se quiere hacer, hay una orden única que dice “yo quiero que el primero de tal mes esto pase, no me importa, a partir del primero se hace una marea roja”, eso es un domingo y al otro día la gente va a trabajar igualito, siguen haciendo el mismo trabajo, está la misma gente... entonces dicen por ejemplo este lineamiento político “ahora si la empresa es nuestra” y todos nos preguntamos qué cambio porque yo vine a trabajar al otro día y seguimos la misma gente y lo peor de todo es que te encuentras que están desfasados en el tiempo, una desorganización total, te encuentras con gente incapaz que quieren hacer cambios de procesos, te encuentras con gente que no tiene liderazgo, no tiene personal... un desorden y todavía en año y medio, dos años, hay gente que no está cobrando nómina, unos que cobran por un lado, otros que cobran por otro, unos no saben si eres jefe o tienes un jefe.

¿Podrías identificar en qué se destacaron y en qué fallaron los líderes en este proceso de migración? En el momento propio de la migración que fue en diciembre del 2007 ¿Tú puedes ir atrás y recordar en qué se destacaron esos líderes de ese momento? ¿Hubo aciertos?

Lo que pasa es que, a pesar que por ejemplo Víctor para mí no era un líder nato y para su organización tampoco lo era, a pesar de que él estaba en un puesto importante, él no tenía liderazgo comunicacional y ninguna de las personas que vinieron a hacer ese trance de la empresa, del cambio de una a otra, tenía liderazgo comunicacional, ninguno le podía transmitir o hacer sentir a la gente la seguridad de que ese cambio no iba a perturbar la integridad familiar de ninguno, ni su integridad en el trabajo, nadie lo podía transmitir, fue un cambio a la fuerza, por qué... porque tiene que ir y así es, firma aquí se gusta, si no te vas y firmas tu renuncia.

Entonces claro, cuando tú tienes un grupo de gente profesional, que están acostumbrados a sentarse en una mesa redonda para discutir algo y de cincuenta cabezas sale una sola idea, y llegas a alguien que se ve que tiene un nivel académico mínimo, no tiene liderazgo, no tiene nada y te dice esto es así y no te

deja pensar de ninguna otra manera, la mayoría de la gente, quien se quedó por alguna necesidad económica está descontenta, no trabaja con el mismo ánimo y el que estaba descontento y tenía otras oportunidades se fue y perdimos un gran capital humano

¿A qué se debe eso?

En principio, me parece que la gente que se designó para realizar el cambio no eran los más idóneos para eso, para mí se necesitaba un equipo de trabajo donde tuvieras al personal... irlo documentando, qué era lo que iba a pasar, cómo lo podía beneficiar o cómo lo podía perjudicar, un plan comunicacional inicial.

Plan comunicacional hubo, pero no se ejecutó porque ellos no estaban comprometidos con eso

Tal vez hubo un plan comunicacional, pero sigo insistiendo que siempre el plan comunicacional mayor era político y la mayoría de la gente aquí, como yo, no estábamos de acuerdo con este proceso, muchos compañeros que entrevisté sé que tampoco están de acuerdo y para nadie es un secreto

La gente de PDVSA, por ejemplo, las unidades no funcionaban, siempre nos estaban pidiendo asistencia, en voz de ellos mismos, aún cuando ellos estaban con el proceso, ellos mismos decían "Tu empresa es increíble, que buena es tu empresa, ustedes trabajan muy bien, ojalá nosotros tuviéramos el centro de control de ustedes tienen, y tampoco era un secreto que mucha gente de PDVSA daba currículum para ver si se le podía conseguir trabajo aquí.

Un año después del proceso de transición ¿Sigue siendo así?

No porque, primero, PDVSA asigna gente de su empresa aquí a la organización y se va mucha gente importante, se estandarizan los sueldos, se estandarizan los procesos y todo lo que nosotros habíamos alcanzado en certificaciones internacionales, todo eso se perdió, ya esas auditorías no existen, todos los sistemas de calidad que se crearon están perdidos, ahora no hay gerente de calidad, no hay personal en calidad de procesos.

¿Este fue un cambio donde la visión del negocio se perdió?

Se pierde la visión del negocio, tal vez no es porque la empresa PDVSA tiene una visión diferente del negocio, porque la visión es una sola... el personal que están colocando no tiene visión del negocio. No puede ser que tú tengas a alguien que toda su vida fue analista porque durante todos sus años en PDVSA, con toda la gente inteligente que había nunca logró ser más que un analista porque no tenía competencia, ahora sea un gerente ¿qué lo convirtió en gerente? Fidelidad a la revolución, no sus conocimientos ni un liderazgo común.

Por ejemplo Víctor, era un ingeniero con todos los años que tenía en Barinas, al igual que otros que han llegado aquí a gerentes y presidentes, en Barinas eran ingenieros de procesos. Nosotros hemos tenido gerentes de protección y ellos dicen

“no tengo nada que opinar, ustedes hacen todo, ustedes saben todo, se saben todos los procesos”.

Independientemente de que tu opinión es que no hubo liderazgo en ese momento ¿estos líderes se pusieron en los zapatos de ustedes? ¿Estuvieron pendientes de ustedes cuando se estaba haciendo esto? ¿O simplemente llevaban a cabo una directriz?

Yo siempre he pensado que uno de los objetivos de esta migración fue tratar de sacar la mayor cantidad de gente posible, porque sabían que la mayoría de la gente que estaba aquí había firmado y ellos tienen esos registros, está una lista de Tascón y eso no es un secreto. Ellos antes de la migración, tomaron gente de la empresa, tomaron la lista de Tascón e hicieron ese *match* y dijeron 90% de la gente aquí firmó pero si los sacamos a todos se nos cae la empresa, no podemos sacar toda esa fuerza de operaciones, de procesos... pero para tratar de... puede ser para tratar de cambiar las conciencias de aquellos que no son líderes, vamos a sacar los líderes y los líderes de varios procesos... eso se reflejó cuando les redujeron el sueldo en un 30, 40, 50% ... era como un despido injustificado.

¿Podríamos decir entonces que esta migración se hizo sin liderazgo?

Insisto, no creo que haya liderazgo

¿Y ahora?

Mmmm no... el liderazgo siempre existe, tú eres un gerente y puedes ser líder, eres líder porque mandas unas directrices y tienes algunas cosas que se tienen que ejecutar, unos objetivos en todo eso y eso te coloca en una posición de líder, pero existen otros aspectos de líder, como es el liderazgo natural, ese liderazgo de convencimiento, ese liderazgo que las personas te atienden porque saben que tú eres el que sabe, que eres el que lo puede hacer crecer como persona, que él quiere aprender de ti y no porque eres el jefe.

¿Tú te sentiste informado de lo que estaba pasando? Por los canales oficiales

Siempre existía esa especie de chisme de pasillo.

¿Entonces no son oficiales, son vacíos de información?

Si, ese “mira qué dicen” y esa era una incertidumbre todos los días.

¿Tú crees que si tu publicación interna te diera información? ¿Cómo te hubieses sentido si te dijeran “la semana que viene les informamos los sueldos”?

Tal vez si PDVSA, por ejemplo, hubiese tomado los gerentes naturales que estaban aquí, la mayoría, era propio de la empresa por sus capacidades, los subgerentes, los superintendentes, los líderes de procesos, los supervisores y lo hubiesen ido entrenando, informándolo en cascada para que ellos también fueran transmitiendo en cascada esa información, de una forma más organizada, con un cronograma... si ese hubiese sido la intención de ellos, se hubiese podido hacer porque tienen la estructura, para mí no lo quisieron hacer, esto es así y es así.

¿Por qué crees que no lo quisieron hacer?

Porque, en nuestro caso, como todavía existen... nosotros tenemos gente de PDVSA, ahorita yo acabo de atender a una gente de PDVSA, habían cuatro y me ven con cierto recelo, yo no soy para ellos de la organización, yo soy una petro de las que se suponen no son parte del proceso y un pase obligado, no soy hombre de confianza total, no puedo ocupar posiciones importantes mientras ellos estén, sólo ellos pueden ocupar posiciones importantes, gerencias... sea cual sea el rango académico que tengan.

Para darte una idea... Héctor va a ser asignado a un proyecto en Petrozuata y van a traer supuestamente a alguien que es bachiller, no debe tener cinco años en la industria, es su amigo y viene a encargarse de liderar el proceso de PCP y a ser mi jefe, que soy ingeniero y tengo 17 años en la industria y ocho años aquí.

Anexo 3

Entrevista 3

¿Cómo te sientes trabajando fuera de la empresa?

Me siento muy bien, hay una cosa interesante que es la sensación de estar en un sitio que uno puede no estar de acuerdo, expresar oposición a ciertas políticas, decisiones y eso no tiene un impacto en tu futuro laboral, en la manera como te perciba tu superior, esa sensación es muy buena porque además No viene con el hecho que quizás en estos ambiente que no es necesariamente chavista como te la conseguías en la empresa, sino que eso el tema político aunque muy presente es un factor con el cual te puedes relacionar sin ningún temor de penalización, incluso aquí como en todos lados hay como 4 chavistas y muy militante, el país que siempre hemos sido es un país donde puedes lidiar con esas cosas...muchos aquí estamos convencidos que ese pana está equivocado pero bueno ese es su camino y a él por estar en esta organización privada de capital gringo no lo penalice como si se penaliza a las personas en ambiente chavista que no lo sean. Esta explicación es para enfatizarte que para mí reencontrarme con esa sensación, posibilidad de dirimir diferencias de otra manera o resolverlas de otra manera o seguir viviendo con ellas o manejarlas y que las cosas funcionen, esa es una sensación chévere.

¿Eso quiere decir que tú saliste de la empresa porque no podías convivir con esas diferencias?

Yo diría que si, yo salí de ahí antes que me botaran. No tengo la menor duda. Porque cada vez que, desde mayo de 2007 que se formaliza el cambio muy poco a poco pero sostenidamente a medida que pasaba el tiempo era cada vez más difícil no formar parte de los proyectos, no pronunciarse políticamente bien porque no querías calarte lo que estabas viendo, o bien porque te ponían en 3 y 2 para que lo hicieras y en el caso de desarrollo sustentable venían algunos cambios, la mudanza a Pto. La Cruz que todavía no se ha concretado y esas eran cosas que probablemente yo en lo personal no quería vivir o no me interesaba formar parte de la nueva empresa en esas condiciones y para no hablar y quizá esto si fue lo más importante para mí que el techo de mi desarrollo profesional era muy bajo y ahí sin lugar a dudas era por razones políticas, por haber firmado ya tenía mi chapa de escuálido.

Yo creo que ahorita los que son abiertamente no chavistas si quedan, además de la incomodidad del trabajo cotidiano tienen en su contra que tienen un techo muy bajo para el desarrollo profesional y eso es una cosa muy frustrante y no es ningún estímulo para quedarse en una organización.

¿Y cómo crees tú que se ha manejado el proceso de transición hacia la empresa mixta?

Cuando se hizo la transición era algo muy cómico...el evento en mayo de 2007 marca el antes y el después de las nuevas empresas mixtas. A partir de ese momento viene una especie de desencuentro, de pelones. La transición fue el 1 de mayo de 2007, pero el proceso de construcción fue una cosa muy chambona. Ellos se dan cuenta, que no querían seguir usando el dominio en la web, pero tuvieron

que seguirlo usando pues no tenían alternativa...hay una cantidad de cosas que vienen con estas transiciones que para ellos nunca fue un problema a resolver sino que se dan cuenta que cuando no pueden usar el membrete de la empresa lo tienen que usar porque no hay una papelería alternativa. El sistema, la web, las cuentas bancarias BVC, allá hay cosas que en un proceso de transición y muchas de las cosas que hace el gobierno ellos creyeron que sólo decretándolas las podían hacer, eran suficiente.

¿A qué se debe eso?

A una manera muy simple de ver todo, con una manera de entender el mundo entre buenos y malos, y no en los múltiples tonos de grises, entre un extremo y otro. Entonces, como no problematizan, ni complejizan, creen que es tomar una decisión, ordenar, o querer pues probablemente no reparan en las complejidades que hay entre lo que es la toma de una decisión y el proceso que te da a construir esa decisión. No basta q yo diga voy a cambiar el nombre sino otra cosa muy distinta es conducir el proceso que te conlleva a hacer un cambio, para que los que se quedaron sientan que diste un cambio para mejor que culturalmente es otra empresa, nada de eso se hizo desde mayo a octubre de 2007, que fue cuando salí.

¿Por qué pasó eso?

Esas cosas no ocurrieron por una falta de liderazgo pero hay un problema de liderazgo, la manera cómo se ha entendido todo este proceso y el paso por esta empresa no es la excepción es que el liderazgo es uno solo, aunque no está escrito lo que te voy a decir, es un liderazgo que nunca se equivoca sino que busca responsabilidades cuando las cosas salen mal en personas distintas al mismo liderazgo y eso genera una parálisis muy grande. ¿Qué pasa? Todo el mundo reconoce y creo que parte del folclore de este proceso el líder único, indiscutido es el presidente Chávez. Pero ese liderazgo no puede estar en todos los detalles.

¿Cómo se ha visto el liderazgo en esto?

Yo lo que creo es que hay una manera muy equivocada de entender el liderazgo, de creer que el liderazgo que todo el mundo reconoce en este proceso va a llegar incluso a explicar las cosas más operativas, creo que el liderazgo de Chávez ha sido muy exitoso para ofrecer una visión, un modelo de país con el cual podemos o no estar de acuerdo, pero ha sido muy malo para pagarle a los médicos o resolver los problemas operativos...

Se puede decir que el presidente de ese momento lo que hizo fue seguir una línea de arriba sin ver más allá. ¿Fue un líder?

No para nada. Es más la persona que en su momento condujo este proceso era más o menos la negación de lo que es el liderazgo. No tenía ningún tipo de visión del proceso, era un tipo que no asumía ningún tipo de responsabilidades, que cuando había un problema desaparecía, o sea esa idea del tipo ideal del liderazgo, alguien que ofrece una visión, que es capaz de responder, que asume errores, riesgos es exactamente lo opuesto que era.

¿Podrías identificar aciertos y desaciertos?

Yo creo que las personas que estaban ahí eran tres casos muy distintos de liderazgo: el de PDVSA esperando instrucciones que nunca llegaron, y como nunca llegaron en vez de tratar de resolver temas operativos, simplemente se guindó todo, nada se resolvía porque no había instrucciones, porque no llegaban órdenes, y en eso para el presidente esa situación se ajustaba mucho a lo que él era como persona. Era una situación muy cómoda en la que además, reparaban poco en las dificultades de los trabajadores, creo que ya estaban mandando a mudar gente, no se les respondía sobre cómo hacer con los gastos de la mudanza, el colegio de los hijos fue una situación que con o sin intención fue... digamos por este tipo de cambio se perciben muy mal en las organizaciones, algo que las organizaciones le tienen miedo...si hay un librito cómo hacer el cambio éstos hicieron exactamente lo opuesto.

Ahora también estaba el liderazgo de los socios extranjeros que es muy dejar hacer dejar pasar, ver ahí sin meterse en rollo pues hay unos intereses de negocio que yo creo que era muy importante en que ni los franceses y ni los noruegos a pesar de que en su concepción del negocio, en los valores corporativos de sus empresas aparecen temas que están completamente negado a la situación que ellos vieron pues ninguno de ellos que hizo algo para evitar el descalabro de la empresa.

Hay un problema por cierto de la transición en la cual tu dices pero bueno si quieres hacer un cambio como no cuidas detalles tan importante como el que tiene que ver con las licencias de uso de tecnología de uno de los socios extranjeros hubo muchos procesos sobretodo de mejoramiento en Jose que eran proceso que estaban protegidos q tenían una propiedad industrial y que era parte de lo que la transnacional ponía como socio cuando hubo el reacomodo de acciones lo que le quedó a la empresa no compraba la totalidad de las licencias del uso de la tecnología cómo lo resolvieron no sé...

No se pasearon por el proceso que se construye esa decisión de cambio y yo creo que no estaban pendiente de esto y creo además parte de las complejidades de verdad no veía si se quiere por un tema de preparación, de ignorancia, cosas que ellos no estaban preparados para la dimensión de ese cambio.

¿Los líderes se pusieron en los zapatos de los trabajadores?

Yo creo que algunos de ellos no eran malas personas, pero si eran muy miedosos. Quizá muchos de ellos si se pusieron en los zapatos de los trabajadores pero llevar a PDVSA una preocupación de algún escuálido con la mudanza y correr el riesgo de que en PDVSA le dijeran qué bolas tienes tu, ese es un escuálido creo que por la estructura tan vertical del proceso no lo hacían y no lo hacían, insisto, no por mala gente sino por un tema de verticalidad de obediencia para evitar sanciones, por miedosos.

¿Se destacaron en algo?

Yo creo que... (Trato de hacer un ejercicio de objetividad) pero yo creo que para bien (esto no me consta) lo que vino después el proceso de transición fue mejor de lo que estaba planteado.

¿A qué se debe esto?

Probablemente a que entendieron un poco más la complejidad del proceso, vieron que la empresa en su área técnica (producción) quedó prácticamente desangrada, entonces creo que ellos se dieron cuenta que esta desbandada alguna razón tenía que tener y hasta donde entiendo hay gente que está gerenciando que tiene un buen nivel, estudiada en EEUU, que habla inglés pero sin duda con mucho mejor nivel que los que nos tocaron a nosotros...yo quisiera creer que eso tiene que ver con un aprendizaje de la organización, a lo mejor tardó pero me da la impresión que no es casual porque los que manejaron el proceso de buenas a primeras lo hicieron muy mal, con muy bajo nivel ignorando muchos temas que eran medulares para una transición correcta.

¿Había una gestión de la información, de la comunicación?

Para nada todo lo contrario, lo primero que hicieron fue ponerle límite a la información, muy a lo que es el estilo liderazgo chavista centralizar absolutamente todo en CVP, entonces estábamos en el peor de los mundos porque se centralizó la información pero no se producía información cómo se iba a ocurrir la transición simplemente porque ellos tampoco tenían idea. Cuando no das información es el caldo perfecto para los chismes, los rumores, y la productividad 0. Bueno, es que yo recuerdo los cuentos de la gente de Asuntos Públicos y no había ningún tipo de información. Ni permitían la generación de información para conducir el proceso, para transmitirle tranquilidad a la gente que eran parte de estas empresas pero tampoco generaban la información para hacerlo. El resultado era por las razones que sean, que no había una información clara de cómo se iban a conducir este proceso.

Anexo 4

Entrevista 4

¿Cómo te sientes ahorita trabajando en la empresa?

Es... claro lo que pasa es que nosotros tenemos siempre la comparación de cómo éramos y cómo estamos, entonces es algo bien extraño porque continuamos en la misma empresa, físicamente, el carro se estaciona en el mismo sitio, vengo al mismo sitio de trabajo donde estuve no sé cuánto tiempo, pero por supuesto que la empresa es otra, lo que es procedimientos es otra, la gente que está manejando es otra.

Entonces es algo como que, estoy en otra empresa, porque ciertamente se llama diferente, pero no cambié de lugar de trabajo porque físicamente es el mismo, agarro la misma vía para salir de mi casa. Entonces hay como un asunto psicológico que te dice, ciertamente es otra empresa, porque es muchas cosas que tú estás viendo ahorita que antes no veías, todos esos cambios, que nosotros no es que los estamos viendo ahorita, estos cambios los estamos viviendo desde el 2007.

¿Por qué te has mantenido en la empresa? A pesar de todos los cambios

Particularmente dije, bueno vamos a ver cómo continuamos, sé que no iba a ser fácil, vamos a ver cómo lo manejamos siempre igualmente buscando como que vamos a ver qué otra oportunidad sale. Ciertamente todo lo que es el paquete salarial y todo esto es relativamente bueno, yo me imagino que cuando salga algo que supere esto se verá. Claro son dos cosas, está la parte material pero también está la parte del tiempo.

Entonces, qué necesitas tú en este momento, que necesitaba en ese momento cuando yo no renuncié, necesitaba más la parte monetaria, entonces es algo que uno lo verá en el tiempo, particularmente digo que el tiempo de Dios es perfecto... entonces cuando salga algo decidiré si continuo acá o tomo el riesgo de irme.

Pero tú te sientes trabajando... a pesar de que no es la misma empresa ¿te sientes trabajando bien a pesar de todos los cambios?

No porque son muchas cosas las que están pasando, por supuesto que no porque son otras formas de hacer las cosas, hay muchas cosas que no se resuelven, hay muchas cosas que hay que esperar, pues entonces tenemos que esperar una decisión que antes se tomaban mucho más rápido, antes esta empresa se manejaba mucho más rápido, había un requerimiento y se aprobaba, ahora se necesitan muchas más aprobaciones, muchas veces pasa mucho tiempo esperando aprobaciones y no se terminan de concretar los proyectos.

Definitivamente ¿hay diferencias en trabajar entre las dos empresas? ¿Cuáles son esas diferencias?

Particularmente la que te acabo de mencionar, primero la rapidez, la rapidez con la que se trabajaba antes, no es la misma con la que se trabaja aquí, tú tenías un proyecto y tenías tu jefe y le decías vamos a hacer esto y perfecto, armábamos el proyecto y eso era mucho más sencillo, sobre todo la parte de procura... ahora qué pasa, la parte de procura tiene que ver con ley de contrataciones, entonces qué

pasa antes un proceso podía durar mes y medio y ahorita te puede durar cuatro meses como mínimo, entonces eso ya es diferente porque ya te tienes que acostumbrar a como son las cosas.

¿O sea que el cambio no favoreció los procesos de la empresa?

No porque ahora todo es mucho más lento, una aprobación es mucho más lenta.

¿La empresa sigue siendo productiva de esa manera?

Bueno, productiva... ahorita tenemos muchos problemas de seguridad, ha habido muchos accidentes, que antes era una de las empresas mixtas que se galardonaba por ser la que tenía menos accidentes y ahora ha habido muchos accidentes ¿Qué tiene que ver? A lo mejor eso es una mezcla de todo, una mezcla a lo mejor de las competencias técnicas de las personas, ahorita también hay muchas vacantes. En la empresa, a lo mejor estos problemas que estamos teniendo pueden ser una mezcla, falta de competencia de los que están, la ausencia de personal, la desmotivación... es como una mezcla de todo.

¿Cómo crees tú que se ha manejado este proceso de transición de la empresa mixta? Porque tengo entendido que no han terminado de transferir, de ser ya empresa mixta a ser PDVSA ¿todavía se está manejando esa transición? ¿Cómo crees tú que se ha manejado eso a nivel de las cabezas de la empresa?

Yo creo que lo que ha habido es un problema de comunicación, el año pasado hubo unas cuestiones que se llamaron mesas de trabajo donde los empleados iban y decían, expresaban sus problemas, por ejemplo a mi no me han pagado, no me han pagado las vacaciones... entonces como había mucho desconocimiento de los procedimientos, yo pienso que también eso fue falta de comunicación, entonces cuando la persona está comunicada no siente tanto ese temor de lo que va a pasar, lo que viene y todo esto.

Muchas personas no sabían cómo hacerse un examen médico, cómo llenar una planilla de vacaciones... cosas tan normales y sencillas como salir de vacaciones, no sabían cómo era el proceso, no tenían cómo solicitar una constancia de trabajo, algo tan básico como una constancia de trabajo. Claro son muchas cosas que pasaron por la falta de comunicación y por todo esto que mencionas, tantas personas que cambiaron, cambiaron, cambiaron... venía una persona, una cabeza, estaba un tiempo allí y cuando ya la persona se acostumbraba la cambiaban, entonces había que comenzar de nuevo, llegaba una persona y decía cómo iban a hacer las cosas, esta persona se iba y a los dos meses ponían otra que decía... esto no es así, vamos a hacerlo diferente.

No había continuidad ¿Con qué crees tú que tiene que ver eso? Porque si tú haces un plan...

Claro pero como es otra persona... por ejemplo, eso pasó mucho en recursos humanos, tú dices, este mes hacemos entrevistas de las personas... esta lista que está aquí, para ver si el próximo mes ingresan para las vacantes... venía otra persona y decía mejor no vamos a hacer ese ingreso, vamos a ver qué personas

conseguimos nosotros por las otras petro, entonces ahí ya te paraba el proceso, o venía otro, por los momentos no se pueden llenar vacantes porque vamos a esperar la mudanza. Son tantas cosas que uno a veces venía y decía algo diferente, todo se movía en torno a eso, entonces muchas cosas se quedaban paradas.

¿Podrías identificar en qué se destacaron y en qué fallaron esos líderes?

En este proceso de migración tan crucial que fue diciembre de 2007 o vamos a decirlo desde mayo de 2007 que fue cuando de alguna manera, oficialmente, se decretó el cambio.

Particularmente pienso que hay más fallas que los méritos que yo les pueda dar, pienso que fallaron primero en la parte de la comunicación y pienso que también fallan cuando quieren meter a la política en una empresa, o a lo mejor es que así es que tiene que ser, porque esta empresa ahorita ¿es del Estado? Queda ahorita como un signo de interrogación ¿por qué? Porque de un 100% un 60% es del Estado pero hay un 40% que no.

Entonces tú dices ¿meter la política? No lo sé porque también tienes estas dos empresas... entonces yo lo veo positivo para el país, ya queda mucho más dinero al país de lo que quedaba antes, eso sí a nivel de parte positiva para el país, pero de cómo se maneje internamente no lo veo... de hecho ahorita ha habido muchos accidentes, muchos problemas de operaciones...

Si pero tú dices para el país es positivo pero si la empresa no es productiva, eso va a redundar en el país.

Si pero igualmente somos una de las más productivas, entre todas somos una de las más productivas... somos una de las petro que sacamos más barriles, ya ahí es algo bueno para el país, hay algo de ganancia.

Entonces ese cambio se podría decir que es una visión de negocios, que como redundó al país tuvo una visión de negocios.

Si, en esa parte viéndolo como la visión del negocio, pero pienso que como se maneja no es la forma.

Y esas cabezas que estaban entonces... claro en ese momento fue crucial porque mucha gente se fue por falta de información o simple y llanamente porque no comulgaban con la forma que se estaban haciendo las cosas ¿ellos se pusieron en los zapatos de cada uno de ustedes?

Yo pienso que no, porque si no, no hubiesen pasado muchas cosas... fue mucho que tenemos que adaptarnos a esta empresa grande (a PDVSA), entonces no somos tan grandes como PDVSA, no es fácil adaptar un granito de arena a un saco... cómo tu adaptas una empresa pequeñita a una empresa grandísima... una empresa que está acostumbrada a hacer las cosas de otra forma, entonces yo pienso que el cambio aquí internamente no se manejó... porque ciertamente se fueron muchas personas, pero se quedaron muchas adentro, entonces, cómo estas personas se tienen que acostumbrar a este cambio que antes era de una forma y ahora es de otra.

¿Por qué tú crees que no se manejó el cambio?

Yo siento que no se manejó, no sé si es por esto mismo que estamos hablando, no había como una persona, si existe una persona desde inicios del 2007 y maneja todo el cambio hasta ahorita, esta persona se da cuenta que la gente está afectada y entonces la gente está afectada y necesita algo, necesita información, así sea tan simple como una reunión... que venga una persona a explicar todo lo que es el cambio... la persona no está tanto tiempo sino que la persona va y viene, entonces la persona no está manejando particularmente la persona que viene no se sentía identificada con la empresa, porque las que lo estaban ya no están, entonces ya es otra que no se siente identificada con lo que era antes, antes era todo malo porque no era como se tenían que hacer las cosas, es como ahorita... entonces cuando está otra persona, otro protagonista, dice no es que antes lo hacían diferentes, uno que está adentro dice no antes no lo hacíamos mal, antes éramos muy buenos, ahorita es diferente... malo o bueno pero es diferente, pero antes no lo hacíamos mal.

Es una cuestión bien complicada. Y si yo te preguntara ¿qué condiciones debe tener el líder para llevar un proceso de cambio exitoso? Por decirlo de alguna manera, porque todos los procesos de cambio son difíciles, todos nos resistimos al cambio, pero yo te pediría... cinco condiciones que debe tener un líder para que la gente se sienta más o menos bien.

Yo pienso que tiene que estar, primero la comunicación, que tú sientas que hay una comunicación y que sepas lo que está pasando, ciertamente hay muchas informaciones que tú no puedes saber porque son confidenciales, pero tú tienes que tener algo para que te quedes tranquilo y bajes un poco la guardia porque tú no estás tranquila sin saber lo que va a pasar mañana. Pienso que también la identificación, la identificación con el empleado... es la palmadita diciendo... sí, las cosas las estamos haciendo así pero ahora vamos a hacerlas así porque es mejor y no a nivel de autoritarismo de decir antes se hacía así ahora vamos a hacerlo así porque yo digo.

Yo pienso es eso, es ponerse un poquito en los zapatos de las personas, que es muy difícil porque cada cabeza es un mundo, pero yo creo que lo primordial es comunicación y tratar de manejar la situación como mejor, porque si bien es cierto, son dos empresas diferentes, empezando por los socios que no son los mismos, entonces tú no puedes manejar algo exactamente igual porque alguien lo dice, entonces en muchos casos tú tienes que adaptarte a...

¿Tú crees que hubo liderazgo?

¿Liderazgo?, a lo mejor para lo que ellos querían, si... pero para nosotros siento como que no, para la parte de nosotros esas mesas de trabajo eran terribles, yo fui miembro de esa mesa de trabajo y yo salía agotada por los problemas de las otras personas... que no les pagaban las vacaciones, que tenían dos meses que no les pagaban el salario... o sea, infinidades de cosas, entonces tú dices ¿dónde está el líder de esto?

¿Y eso fue?

El año pasado en julio

¿Ya eso se resolvió?

Muchas cosas no se han resuelto, pero ya me imagino que la gente dejó de asistir porque dicen para qué vamos a ir si no se resuelven las cosas... muchas cosas si se resolvieron, muchas cosas no.

Anexo 5

Entrevista 5

¿Cómo te sientes trabajando fuera de la empresa?

Excelente. Me siento muy bien trabajando fuera de la empresa, si bien eso no quita el hecho que me dolió haber salido, pues tenía más de 8 años trabajando en ahí, ya estaba habituado a una rutina, a un equipo de trabajo, pero al tomar la decisión de salir lo hice, la razón principal sabía que nada de lo veía en ese momento iba a continuar, nada iba a cambiar drásticamente, en mi concepto iba a cambiar para mal. Eso me hizo salir sin ningún tipo de remordimiento a pesar que salí de allí sin tener otro trabajo, nada seguro. En cierta forma me sentí insultado porque la desmejora de salario básico era muy grande. Al recibir la carta no me sorprendió porque ya se había filtrado el rumor, lo que si me indignó fue que iba a entrar con grupo 28 a PDVSA y le comenté a la persona que hacía 10 años atrás había salido siempre grupo 27...entonces le respondieron que al meter tu edad y tus años de servicios en la tabla eso fue lo que dio...yo dije si así de simple es la cosa esta no es el tipo de organización en la cual yo no me quiero quedar. De todas maneras no me hubiese podido quedar con ese salario y con el mercado competitivo fuera con salarios más altos, evidentemente era una tontería quedarme.

¿Esa fue la única causa por la cual tomaste la decisión de irte?

No. La otra causa es que era obvio que con el cambio, en vez de ser técnico se iba a politizar el ambiente y yo no quería trabajar en un ambiente politizado.

¿Y como crees que se manejó el proceso de transición hacia la empresa mixta?

Terrible, fue terrible. Dos cosas fundamentales que debe tener toda organización que sufra una transición. N° 1: comunicación permanente de lo que está pasando y de lo que va a pasar. Eso no ocurrió nunca. Nadie sabía qué contestarte. Nadie sabía como iba a ser el proceso. Nadie tenía fecha. Nadie tenía procedimiento. Era tan obvia la improvisación que eso frustró a mucha gente. Si quieres tener éxito en tu transición tienes que tener todo el tiempo comunicación de qué se está haciendo, cómo se está haciendo y hacia dónde vamos. Y N° 2: es escuchar a tu población de trabajadores, que es el recurso más importante, porque se está haciendo un proceso de transición diseñado por otra gente, sin enterarte cómo está afectando a las personas que tienes por debajo, y eso se puede hacer de una manera bien sencilla que es reuniéndose y pedirles que te expresen cómo se sienten. Eso no se hizo en el tiempo que yo estuve, sino después que salí. Después que se hizo la transición a alguien se le ocurrió llamar a la gente y preguntarle qué era lo que sentía pero ya el daño estaba hecho porque lo hiciste con los que se quedaron. Si quizá lo hubieses hecho con todos la deserción no hubiese sido tan gigantesca.

¿Tú crees?

Si. Yo noté que hubo gente que tomó decisiones sólo por el hecho de que había incertidumbre, a lo mejor gente que hubiera tenido el panorama claro hubiese dicho en esas condiciones si me voy a quedar pero cuando preguntabas la respuesta

siempre era la misma: ay no sé! Entonces tu dices es un riesgo para mi quedarme. A lo mejor el resultado hubiese sido igual pero no hubiese sino dañino haber hecho eso.

Básicamente eso: salario, ambiente politizado, el pensar que alguien me diga a mi tienes que firmar (que está ocurriendo) o toma esta gorra que tienes que ir a una marcha, es inaceptable para mi, pues eso no tiene nada que ver con mi trabajo.

¿Podrías identificar aciertos?

No se me ocurre ninguno, pues pienso que la empresa siguió funcionando por la inercia que traía. Eso te da un margen de tiempo para que puedas diseñar nuevas estrategias para arrancar de nuevo, y no sé si eso se está haciendo. Se perdieron decenas y decenas de años de experiencia.

¿Y en qué fallaron? ¿Crees que hubo liderazgo?

No para nada, para nada. Es toda una cadena. Es como un dominó. Cuando tú no tienes comunicación es porque sencillamente el líder que tienes es que no sabe comunicarse o no es de su interés. Creo que había de las dos cosas, con los líderes que teníamos en la transición no había interés y no había experiencia de cómo llevar un proceso de transición.

¿Cuáles son los costos? A pesar de que la empresa sigue produciendo

Creo que las consecuencias puedan verse a finales de este año o el año que viene. Uno aumento de producción de agua no deseada porque se están perforando pozos que no debería ser, pues no hay experiencia son muchachos nuevos no hay nadie que los enseñe están reinventando la rueda, están haciendo muchas cosas que ya se hicieron y no servían.

¿Y los técnicos de las empresas socias?

No hay nadie en el área de Producción. La gente muchos de ellos estaban recién llegados. Muchos de ellos estaban aprendiendo los procesos. Gente que tuviese 4 0 5 años no había. Se fue la gente que sabía hacer las cosas. Ahora hay un grupo de franceses con muchos años de experiencia pero no en la Faja. Tienen a la gente que ya habíamos hecho. Hay un retrabajo, con gente haciendo las cosas mal...eso está creando una sensación de retrabajo, de frustración en la gente nueva pues sienten que no están aprendiendo y esas consecuencias se van a pagar en cualquier momento.

Otra cosa que está sucediendo nosotros teníamos un porcentaje de éxito, este porcentaje de éxito en los pozos ha bajado notablemente ha incrementado el costo de los pozos por que han tenido que hacer nuevas navegaciones...esto evidentemente está impactando en la compañía...nadie lo ha medido ni lo medirán, cuando tus números bajan nadie los dirá, pero es un hecho que muchos pozos están saliendo muy malos. Porque hay mucha impericia es no saber lo que tienes entre manos.

Además de la comunicación ¿cuál otro aspecto no fue tomado en cuenta?

Otra cosa que garantiza el éxito en una transición, creo yo, es que la gente que lo maneja aproveche el conocimiento que tienen sus trabajadores. El problema es que trataron tan mal a la gente que la reacción de la gente fue: no me da la gana de enseñarte lo que yo sé. Eso sucedió bastante. Los franceses trataron en los últimos 6 meses que nosotros escribiéramos los reportes. Sin embargo nos decían te voy a bajar la mitad del salario y probablemente te vote, pero yo quiera sacarte el jugo.

¿Crees que las cabezas ellos se colocaron en los zapatos de ustedes?

No para nada. Y lo demostraron muchas veces. Cuando tu manifestabas a niveles muy superiores que tenías dificultades para realizar el trabajo porque cada vez tengo menos gente, la respuesta era: A mi no me interesa, el trabajo tienes que hacerlo, si tienes que trabajar hasta las 12 de la noche, hazlo. Ah, ¿pero no podemos ver como retener a la gente? No, que se vaya el que quiera. Eso te demuestra que no había interés.

¿A qué le atribuyes tú, qué se debe esto?

Yo pienso que fue falta de organización y un componente político muy fuerte a niveles muy superiores en donde lo que había lograr un fin, sin importaba cómo ni el costo, siguiendo instrucciones, había que lograr una transición a como diera lugar, sin importar a quien te llevaras por delante, si se iba el 80% del personal no importa, había que esgrimir una bandera política de que nacionalizamos.

¿Qué necesita un líder para llevar de manera exitosa un proceso de transición?

Deben mostrar que tienen liderazgo. ¿Cómo? Con seguridad en lo que dices. No mentir, esto es muy importante porque en el momento que tus empleados descubran que le estás mintiendo pierdes el respeto, hay una asociación ahí de infundir respeto a las personas con lo que dices. No inventando respuesta. Demostrar que siempre tienes el control de lo que está sucediendo y si suceden cosas inesperadas demostrar que tienes la habilidad de poder manejar ese suceso inesperado. Demostrar a la gente que realmente tienes un plan y que puedes llegar de la a a la z pasando por el abecedario completo. Si muestras que tienes un plan que sabes llevarlo a cabo, que tienes dominio de la situación e infundes respeto pienso que los líderes de ese cambio van a llevar con más o menos buen tino esa nave a puerto.

¿Y la comunicación?

Para infundir respeto, que tienes un plan tienes que comunicarlo, pero comunicación continua, hacer un seguimiento constante a lo que está pasando alrededor y en los niveles inferiores, esto es lo único que te va a garantizar llevar esto a buen término.

¿Y aquí pasó algo de esto?

Yo no ví que pasó. Sino una desbandada total, cada quien hacía lo que le daba la gana. No se tomaban decisiones, esto también es muy importante, decisiones que ya estaban premeditadas o decisiones sobre la marcha. Eso hizo mucho daño

dentro de la organización, no tomar decisiones a tiempo, decisiones para garantizar el funcionamiento de tus procesos dentro de la compañía. No se pueden dejar pasar decisiones dentro de la compañía y que por ello todo se paralice.